

DECLARACIÓN

Yo Nelson Ramiro Echeverría Barahona, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Nelson Echeverría

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Nelson Ramiro Echeverría Barahona, bajo mi supervisión.

Econ. Nicolas Collaguazo
DIRECTOR DE TESIS

ÍNDICE

DECLARACIÓN	i
CERTIFICACIÓN	ii
ÍNDICE	I
AGRADECIMIENTO	III
DEDICATORIA	IV
INTRODUCCIÓN	V
RESUMEN EJECUTIVO	VII
PLAN DE TESIS	XI

CAPÍTULO 1

TEMA	PAG.
SITUACIÓN DEL SECTOR SALUD EN EL ECUADOR	1
1. ANTECEDENTES	5
1.1 HISTORICO	5
1.2 TECNICOS	10
1.3 ECONOMICOS	14
1.4 SISTEMA DE SALUD EN EL PAÍS	27
1.5 ANALISIS SITUACIONAL	35
1.5.1 ADMINISTRATIVO	39
1.5.2 FINANCIERO	73

CAPÍTULO 2

2 ESTUDIO FINANCIERO	75
2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA	77
2.1.1 ANÁLISIS Y MANEJO FINANCIERO	78
2.1.2 PLANEACION ESTRATEGICA	87
2.1.3 RECURSOS HUMANOS	91
2.2 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	99
2.3 ANÁLISIS DE COSTOS EN ÁREAS DE SERVICIOS	110
2.4 ESTUDIO DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN ÁREAS	113

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE MARKETING	126
3.1 ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DEL SECTOR	127
3.1.1 REVISIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO	127
3.1.2 ESTUDIO DE MERCADO	135
3.1.3 AJUSTES A LAS NECESIDADES	161
3.1.4 ESTUDIO DE COSTOS DE LA COMPETENCIA	169
3.1.5 COSTOS DE SERVICIOS	175
3.2 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	176
3.2.1 OFERTA	178
3.2.2 DEMANDA	182
3.2.3 MERCADEO	184

CAPÍTULO 4

4. PLANTEAMIENTO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	186
4.1 FINANCIERO	187
4.2 RECURSOS HUMANOS	193
4.3 MARKETING	199

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 CONCLUSIONES	206
5.2 RECOMENDACIONES	212
CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	218
BIBLIOGRAFÍA	221
ANEXOS	223

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE CUADROS

DEDICATORIA

- A mis sobrinos, Jonathan y Africa que son fuente de inspiración y motivo para mejorar siempre tanto personal y profesionalmente

- A mis padres y hermanos que mediante su apoyo permitieron que lleve a feliz término mis estudios universitarios, sobre todo a mi hermana Dalinda que sin su apoyo y sacrificios no hubiese podido terminar con éxito mi carrera universitaria.

- Al Economista Nicolas Collaguazo quien supo guiarme de manera correcta y clara en la ejecución de este trabajo, además de su apoyo técnico supo brindar su amistad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como fin desarrollar una posible solución para el manejo administrativo financiero que se está llevando a cabo en el Hospital de Especialidades San Bartolo, el mismo que inició sus labores hace apenas un año, tiempo en el cual tubo grandes problemas para encaminar sus actividades hacia la excelencia en atención y prestación de servicios de salud.

Dado que la salud es lo fundamental para todo ser humano, para poder tener una vida normal y sin grandes complicaciones que impidan el desarrollo de sus actividades de forma normal, se hizo una investigación para conocer cuales son las principales causas que obligan a las personas a acudir en búsqueda de profesionales que den solución a sus males, para tener de esta forma referencias claras de cuales servicios y profesionales son indispensables tener en el nosocomio base de este estudio.

Conociendo las necesidades de las personas y sabiendo atender a éstas, es seguro que el hospital será una opción clara para la atención a la salud de las personas de la ciudad, sobre todo de los habitantes del sur. Y esto se reflejará en el éxito empresarial que el hospital tenga, aunque se trate de un institución de salud, es importante recordar que se habla de una empresa privada con fines de lucro, por lo cual se debe de ser cuidadoso en cada una de las acciones a tomar ya que no solo se corre el peligro de perder un cliente, sino incluso se corre el riesgo de perder una vida.

Las empresas en general tienen mucha relación una con otra, si es de servicios, producción o comercialización, manejan cierto parámetros que pueden servir de base para todas y en pocos detalles muestran sus diferencias, sobre todo en su enfoque de negocio o mercado. Pero cuando se habla de empresas de salud la mayoría de los conocimientos sirven de base para el desarrollo de una empresa de este tipo, pero al llevarlo a cabo poco a poco se van dando características que

difieren mucho de cualquier otro tipo de empresas, una de ellas es lo que se mencionó anteriormente, que no se trabaja solo con clientes, se trabaja con la vida de personas, por otro lado al hablar de aspectos financieros varias cuentas toman enfoques diferentes y sobre todo se deben de clasificar con más detalles para no confundir su movimientos y manejos.

Es por ellos que para realizar este trabajo se debió hacer un estudio específico de lo que es la asistencia de salud, conocer de cerca el trabajo de los profesionales que prestan este servicio, así como sus obligaciones, deberes y beneficios que al similar a otras profesiones tiene leyes específicas para ellos, y a más del estudio bibliográfico se tuvo la oportunidad de trabajar de cerca y tener constante contacto con diferentes personas que labora en el hospital y facilitaron sus conocimientos para poder desarrollar este trabajo de investigación.

De esta forma se pudo realizar los diferentes puntos que fueron planteados a un comienzo de este trabajo como son:

Conocer la situación de la salud en el Ecuador para obtener referencias de las prioridades que se deben tener para organizar una empresa de este enfoque, que a pesar de ser y tener visión social, busca el lucro para sus accionistas.

Conocer como fueron organizadas las bases y estructura del hospital para que pueda dar inicio a sus actividades y ver si cumplió con los requisitos que debe tener toda empresa.

Para concluir el trabajo una vez conocido su estructura, bases y fundamentos, se realizó un modelo de gestión para las áreas administrativas y financieras, trabajo que se espera refuerce las actividades hasta hoy echas por sus gestores y fortifique su empresa y que esta mejoras internas sean reflejadas en el servicio que brinden a las personas que acuden al nosocomio en búsqueda de servicios

brindados por profesionales concientes de la realidad social del pueblo y que están dispuestos a brindar una atención de calidad y efeciente a todos por igual.

RESUMEN EJECUTIVO

Para tener la posibilidad de presentar un modelo de gestión orientado a las áreas administrativas y financieras de una empresa de servicios de salud y que se ajuste a las necesidades actuales del Hospital de Especialidades San Bartolo, fue necesario realizar cuatro capítulos, con los cuales se espera mostrar de manera clara, las bases con la que comenzó la empresa y así poder demostrar el por qué del modelo propuesto.

Así se desarrollo el primer capítulo, con una investigación para conocer cómo se encuentra la salud en el país, primero con una reseña histórica de este sector en el Ecuador, para luego ver de cerca o conocer las enfermedades que han ido en aumento y que afectan a los habitantes de la ciudad de Quito, complicaciones más comunes que deben ser atendidos por doctores especialistas en los diferentes centros médicos, y tener claro cuáles son las necesidades del sector.

Se llega también a conocer quienes son los profesionales que trabajan en el hospital, sus bases, principios y metas, que en conjunto llevaron a formar esta unidad de salud y así poder enfocar de manera más clara y real el análisis y desarrollo de los siguientes capítulos.

Para el segundo capítulo se hace un análisis de la situación económica del hospital, para ver cómo está afrontando sus obligaciones y conocer si se da la respuesta por parte de las personas, al considerar al hospital como una alternativa en salud para el sur de la ciudad. Esto se puede observar por el flujo de pacientes que tiene y a su vez se conocerá si la distribución de sus recursos está tratada en forma que permita aprovechar al máximo sus fortalezas y que estas ayuden a que ciertos servicios o áreas no tan fuertes puedan apoyarse sobre los que presentan mayor solides en sus actividades para poder seguir ofreciendo y trabajando adecuadamente en la atención a los pacientes.

Una vez conocida las bases de su organización y su situación económica era necesario ver como fue echo el estudio de mercado que orientó a sus accionistas a escoger el barrio de San Bartolo como lugar óptimo para ubicación y construcción del hospital. Esto permitió poder tener una idea clara de las necesidades que tenían las personas del sector a la fecha de realización del estudio, para así compararlas con ciertas necesidades actuales y de esta manera enfocar de mejor forma las estrategias de negocio para lograr aumentar el número de pacientes que acudan al hospital, para que de esta manera se de un mayor flujo de ingresos para beneficio de todos los involucrados en el manejo del hospital.

Si bien es cierto que el sector esta segmentado como una población de bajos recursos económicos y los accionistas crearon el hospital bajo esos parámetros, no se descuido todos los requerimientos mínimos que den cumplir una institución orientada a la prevención, cuidado y control de la salud y es más se la formo de forma que brinde una atención de calidad y eficiencia de manera que no tenga competencia en el sur y pueda ser comparada a otras que existen al norte de la ciudad y por ende se conoce que sus costos son altos y su mercado es de personas de posibilidades económicas, mas no es el caso del Hospital de Especialidades San Bartolo, que a pesar de contar con una infraestructura adecuada para brindar este servicio maneja una política de bajos precios que están al alcance de la gran mayoría de los habitantes del sector, y se espera que por tal motivo en poco tiempo más, se pueda difundir de mejor forma sus servicios y ser más aceptado por las personas y no solo del sur de la ciudad.

Para terminar el trabajo se desarrolló las bases que permitirá que la administración tenga control en cada una de las áreas del nosocomio, conociendo cual es el flujo de ingresos y egresos que produce cada una de ellas y así tener un conocimiento claro sobre los costos que generan las áreas de ser posible diseñar una nueva tabla de precios de servicios, la misma que de ser positiva se relejará en el

aumento de pacientes que acudan al hospital y en una mejor posibilidad de invertir el dinero generado por la buena administración.

Uno de los factores que permitía lograr ese y otros objetivos, es que su capacidad instalada esta adecuada para brindar este servicio de salud y no como se ve en la gran mayoría de unidades médicas que son viviendas acomodadas en algo para prestar atención a los pacientes, lo que no es muy aceptado por las personas que poseen la capacidad y la posibilidad de elegir donde y quien los atienda, siendo eso otra ventaja de las que goza el hospital, el contar con un grupo humano capacitado y de mucha experiencia que garantiza la salud de las personas que acudan a este nosocomio para ser atendidos en cualquier problema de salud.

Por este y otros motivos se elaboraron diseños de modelos para la gestión en las áreas de finanzas, recurso humano y marketing, con el fin de mejorar la atención y servicios que se ofrecen a los pacientes y de igual forma, están diseñados por cumplir con un objetivo que se formo en el desarrollo de la tesis, que es el de mejorar la imagen que se tiene, debido a efectos de un mal profesional que laboro poco tiempo en el hospital y sobre todo lograr posicionarse en la mente de los habitantes del sur de la ciudad.

Para apoyar ese trabajo financiero se requiere contar con un buen recurso humano, para lo cual es necesario poseer ciertas bases de control sobre el personal, que al ser bien aplicado brindara a la administración garantía sobre el personal que labora y la calidad de servicio que se ofrecerá a los actuales y futuros pacientes.

Por último se brinda ideas publicitarias que pueden ayudar a lograr un aumento de pacientes, el mismo que ha sido de lento crecimiento debido al retraso que ha tenido la administración al iniciar estrategias publicitarias, por tal motivo no se puede tener claro que mecanismos o medios serían los óptimos para que el hospital logre tener su lugar en el mercado y lograr el posicionamiento esperado.

Razón por lo cual las ideas presentadas de una manera general, son las más comunes y frecuentemente utilizadas por las empresas para continuar con su trabajo de mercadeo.

Para poder desarrollar un diseño publicitario más definido y claro es necesario que la administración se defina por la imagen que quiere brindar al público y el lugar en el mercado que quiere ocupar y sobre todo debe fijar un presupuesto de inversión para este servicio y de esta manera tener los resultados esperados.

En definitiva el desarrollo de la tesis en cada uno de sus capítulos en ciertos momentos mostró grandes dificultades y problemas, esto debido a los diferentes contratiempos que vivió el hospital, desde la falta de un profesional capacitado para la administración de una empresa orientada a la prestación de servicios de salud, como también la rotación de personal en todas las áreas por problemas de falta de una buena administración y en ocasiones por contrariedades de los profesionales que faltaban a una ética laboral y profesional, y en ocasiones por el retraso que se tubo en llevar un buen manejo contable por la inexistencia de un sistema que se ajuste a las realidad y necesidad del hospital.

Diferentes problemas se presentaron en el desarrollo del trabajo, pero gracias a la colaboración brindada por las diferentes personas que laboran en el hospital y permitieron realizar y trabajar en diferentes puntos de la tesis, se pudo seguir adelante sin alejarse mucho de los principales objetivos que se tenía al iniciar este trabajo, que fue bien guiado y orientado de una manera adecuada y técnica por parte de quien hizo de tutor para esta tesis.

PLAN DE TESIS

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL APLICABLE AL SISTEMA DE SALUD EN BASE A LAS NECESIDADES DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO

JUSTIFICACIÓN

El éxito de una gestión administrativa se ve en el logro que tienen las empresas al tener una posición en el mercado y más aún siendo ser líderes en su medio, de esta forma si se quiere mejorar el trabajo realizado por ella es necesario dar prioridad al estudio actual de las empresas, conocer su verdadera situación tanto administrativa como financiera y en base a los resultados obtenidos por los estudios se podrá plantear soluciones a problemas y dar mejora a su sistema en base a las necesidades actuales del mercado.

La base para realizar este trabajo es la importancia que tiene la creación de una unidad de salud y más en esta ocasión que se trata de un hospital de especialidades, el mismo que está ubicado en el sur de la ciudad y que su atención está orientada a cubrir las necesidades actuales del sector, cuya población en general son de escasos recursos económicos o pertenecientes a la clase social media baja y el deseo del Hospital de Especialidades San Bartolo es de cubrir las necesidades en las que a salud se refiere.

Dicho proyecto es el resultado de 5 años de estudio y dedicación por parte de sus dueños y accionistas que siendo conocedores de la verdadera forma de cómo los centros especializados en salud brindan la atención a sus pacientes, sobre todo los que dan este servicio en el sur de la ciudad, tanto privados como públicos, que aprovechándose de la delicada salud de los pobladores tratan de enriquecerse a costa de sus pacientes. Los pacientes que a su vez no siempre conformes con los tratamientos recibidos, deambulan de centro en centro de salud tratando de dar

solución al mal que los aqueja, perjudicando sin duda su salud y más aún agravando su situación económica, entendiendo que a estos centros por lo regular van personas que de cierta forma tienen posibilidad y los que no se ven obligados a comprometer sus pocos recursos o ir a centros de salud públicos que muy pocas garantías brindan a los pacientes.

De esta forma y con el afán de brindar la mejor atención al cuidado de salud que todo ser humano merece, es creado el HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO para ayudar a la población del sector sur de la ciudad y en general a toda la ciudadanía en lo que se refiere a la prevención y control de enfermedades.

Mi propósito en este trabajo es realizar un modelo de gestión que permita optimizar los recursos existentes en el hospital para poder brindar los servicios médicos a los pacientes que requieran de la atención de los tratantes de dicho nosocomio a costos reales sin descuidar la calidad y profesionalismo de todos los involucrados en su organización y atención directa al paciente.

Sabiendo que este hospital de enfermos, por su ubicación, su visión y misión está orientada a la población menos favorecida social y económicamente del sur de la ciudad se debe de tener en cuenta que los precios que se van a manejar deben estar acorde al alcance de las posibilidades de la mayoría de su mercado objetivo que es considerado pobre o de bajos recursos económicos.

Si bien es cierto, el sur de la ciudad cuenta con una alta variedad de centros de salud, clínicas, centro de diagnóstico e incluso cuenta con el Hospital del Sur y de una fundación dedicada a la atención de la salud, los cuales por intereses propios comprometen la economía de los pacientes, mientras otros explotan a los profesionales de la salud. La presencia del Hospital de Especialidades San Bartolo está dada para cubrir las necesidades de la población que se siente con dificultades para ser atendidos por dichos centros médicos. Con el afán de solucionar el problema de los pacientes que no tienen posibilidad de acudir a

centros o clínicas de calidad y prestigio, por sus altos costos, se trata de diseñar o establecer precios más accesibles a los pacientes de bajos recursos; sin descuidar que con esos costos se debe cubrir los honorarios de los doctores que hacen esfuerzo por atender en el hospital, y además cubrir las obligaciones con el personal que labora en el hospital, las obligaciones con el estado y sobretodo con los socios y accionistas del mismo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ▀ Diseñar un modelo de gestión administrativo-financiero que facilite el funcionamiento del Hospital de Especialidades San Bartolo y que a la vez garantice la optimización de sus recursos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ▀ Conocer la situación actual del Sistema de Salud Pública y Privada del país, sobre todo de la ciudad de Quito, para direccionar de mejor forma la participación del Hospital de Especialidades San Bartolo en su misión de servicio, cuidado y prevención de enfermedades en el sur de la ciudad y que a su vez esto permita saber sus fortalezas y debilidades con las oportunidades de éxito en el mercado.
- ▀ Monitorear las diferentes actividades que se realizan en el Hospital de Especialidades San Bartolo con el fin de determinar si existen cuellos de botella en alguna de las áreas que comprende el mismo, y así conocer de mejor forma su funcionamiento y que a la vez permita proponer posibles

soluciones a sus conflictos internos viabilizando de esta manera la labor de su personal operativo

- ▀ Proponer un modelo de gestión administrativo financiero que permita distribuir de mejor forma los ingresos que genera el Hospital, de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas, en base a los beneficios y gastos que estas generan, todo esto en busca de ofrecer una mejor atención al paciente y lograr así su posicionamiento en el mercado.

HIPÓTESIS

HIPOTESIS GENERAL

- ▀ La puesta en marcha del modelo de gestión administrativo –financiero permitirá optimizar los recursos del Hospital de Especialidades San Bartolo reflejándose esto en la buena atención a los pacientes.

HIPOTESIS ESPECÍFICA

- ▀ El conocer como se encuentra el sistema de salud pública y privada de la ciudad de Quito permitirá orientar de mejor manera la participación de hospital en la comunidad, para alcanzar con éxito su misión de servicio, cuidado y prevención de enfermedades a más de aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades.
- ▀ El determinar la existencia de cuellos de botella dentro del hospital como las causas que los originan permitirá dar la propuesta de soluciones acorde

a los requerimientos propios de cada área, mejorando así su funcionalidad y optimizando la labor de su personal operativo.

- ▀ La puesta en marcha del modelo de gestión administrativo- financiero que se aplique en el Hospital de Especialidades San Bartolo orientado a la optimización y a la distribución efectiva de recursos, en cada una de sus áreas, llevará al mismo a ofrecer un mejor servicio en la atención a los pacientes, logrando de esta manera su posicionamiento en el mercado.

METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará en este estudio debe permitir llegar a conocer el universo del problema, en base al conocimiento de sus partes, es decir, que permita identificar las dificultades individuales que se presenten en las distintas áreas del hospital para saber las causas y efectos que tienen en el desarrollo normal de las funciones del hospital y de esa manera conocer la relación existente entre las distintas áreas para comprender en forma adecuada el universo de estudio y poder dar soluciones a los distintos problemas.

En este caso el método más práctico y que brinda facilidad para el desarrollo del estudio en mejor forma es el método analítico el cual se utilizará en mayor porcentaje a lo largo del estudio, apoyado en el método sintético e inductivo los mismos que permitirán dar solución en distintas partes de la investigación en las cuales no sea muy favorable la utilización y aplicación del método analítico. Por tal motivo dichos métodos serán utilizados en menor porcentaje de acuerdo a los requerimientos del trabajo.

Con estas pautas se detalla a continuación como se va a realizar el trabajo con las metodologías ya indicadas.

El primer paso a realizar es la observación del objeto de estudio, con ello se quiere conocer como está conformado el hospital, es decir, conocer las distintas áreas que conforman el hospital, dependencias, personal de trabajo tanto los profesionales de la salud como personal que ayuda en las actividades vinculadas al plano administrativo y de proceso. Esto nos permitirá ver el funcionamiento del hospital, desde la recepción, en la asignación de citas con el especialista, hasta los casos de hospitalización, cuidado y seguimiento de la patología según lo requerido, y ver el resultado final, que si no es un cliente permanente, saber que dará buenas referencias del hospital y que hemos cubierto sus expectativas y necesidades.

La observación permitiría conocer el funcionamiento y organización de cada una de las áreas en forma más detallada y así conocer las actividades que realizan como también sus funciones y poder determinar de esta manera la existencia de problemas que acareen futuras dificultades para el trabajo en general del hospital.

Realizada la observación se procederá a determinar la relación existente entre las variables que intervengan en el estudio, como es el nivel de afluencia de pacientes a consulta de las diferentes especialidades, nivel de ingreso de las familias del mercado objetivo, las enfermedades más comunes del sector y variables internas del hospital como el número de profesionales en la atención de pacientes, personal de asistencia medica requerida, equipo de diagnostico medico, insumos médicos y su capacidad instalada, todo esto en función de la misión y visión del hospital y a su vez poder comprobar o rechazar las hipótesis planteadas.

De forma similar será utilizado el método sintético que parte del estudio de la situación en forma individual, en nuestro caso del área requerida, para llevar su

resultado a estudio con las áreas que se interrelacionen, y así poder establecer y comprender de mejor forma el objeto de estudio.

En el caso del método inductivo permitirá conceptualizar los casos particulares que se den y presenten en el trayecto del trabajo para una enunciación general del tema.

TÉCNICAS

Las técnicas empleadas en esta investigación son las más recomendadas por los métodos antes indicados, y estas permitirán realizar el trabajo con seguimiento y en forma ordenada y a su vez brindarán resultados positivos a la investigación, así tenemos:

OBSERVACIÓN: Realizada en forma directa en el hospital con visitas de acuerdo a las necesidades de la investigación.

ENTREVISTA: Realizada a clientes externos y clientes internos y personal del hospital para conocer las necesidades y que resultados se obtiene con el trabajo realizado.

ENCUESTAS: Realizada de acuerdo a la exigencia del estudio de mercado.

ESTUDIO BIBLIOGRAFICO: En base al tema que se vaya a abordar se tomara en cuenta principalmente los pocos estudios que se han dado sobre la administración de hospitales.

FICHAS MNEMOTÉCNICAS: De apoyo al estudio bibliográfico.

MARCO TEORICO

MARCO REFERENCIAL

El hospital de Especialidades San Bartolo es la institución de carácter económico y social que desarrolla una actividad de prestación de servicios que destina al consumo ajeno, y que utiliza y combina recursos de varios tipos, que remunera con las ganancias procedentes de la venta del servicio.

El brindar atención a la salud es una prioridad para varios organismos tanto públicos como privados, de los primeros se conoce que no siempre trata de la voluntad de los gobernantes influyen el querer que tienen su personal involucrado a la prestación de estos servicios, lo que no siempre termina favorablemente para el pueblo, mientras que el sector privado debe contar con alto nivel de recursos para lograr sus objetivos, sobre todo financieros debido a que crear un hospital requiere de un alto nivel de inversión el que debe ser bien orientado al cumplimiento de objetivos tanto internos como externos.

Así se logra abrir el Hospital de Especialidades San Bartolo con gran esfuerzo y una gran visión, pero con pocas dificultades administrativas que se espera sean cubiertas con la aplicación efectiva de conocimientos técnicos y prácticos en esta área que deben ser acorde al sistema de salud del país.

En esta ocasión queda claro que las diferentes áreas de las empresas deben ser dirigidas o gestionadas por personal capacitado para ello, lo que no se dio en esta ocasión, si bien es cierto el deseo de sus accionistas era abrir un hospital para el sur de la ciudad, es verdad que ellos no son administradores sino médicos especialistas lo que produjo sus primeros problemas y dificultades al cumplimiento de sus deseos. Por eso es necesario abordar el estudio de varias temáticas y

teorías relacionadas con la administración para a si orientar de mejor manera el rumbo del Hospital de Especialidades San Bartolo

El presente trabajo utilizará diferentes herramientas como: estudio de mercado, diagramas de flujo sobre procesos, cálculos de costos entre otros, que permitirán analizar cada una de las variables y resultados obtenidos a lo largo de la investigación, con el fin de desarrollar un sistema de control y de trabajo en busca de mejoras continuas en las diferentes actividades del hospital tanto administrativas como operativas.

Los conceptos en que se basa la investigación son del orden administrativo y financiero los mismos que son utilizados tanto por empresas públicas como privadas siempre con los ajustes necesarios de acuerdo a su enfoque y servicio. Esos conceptos permiten conocer en forma particular el objeto de estudio para ver mecanismos que faciliten su gestión laboral basada en el análisis de las diferentes variables que se utilicen en esta tesis.

Para ahondar más en el estudio y a su vez facilitar su análisis se requerirá la utilización de estudios de mercado, oferta y demanda, planificación estratégica, administración de recursos humanos, con la ayuda de herramienta como: muestreos estadísticos, diagramas de flujo, procedimientos de trabajo, cuestionarios de control interno y de apoyo de libros que se relacione al objeto de estudio para poder guiar y elaborar este trabajo.

La existencia de pocos trabajos dedicados a la administración de hospitales puede ser un limitante en esta investigación para la búsqueda y uso de referencia y respaldo a lo expuesto, pero a su vez permitirá desarrollar más los conocimientos adquiridos durante los años de estudio y aplicarlos al sistema de salud

MARCO CONCEPTUAL

NOSOCOMIO: Hospital de Enfermos.

GESTIÓN: Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

CLIENTE INTERNO: Pacientes del hospital que se encuentran en observación e internados en el mismo.

SITUACIÓN DEL SECTOR SALUD EN EL ECUADOR

El Ecuador es un estado unitario, soberano, democrático, pluricultural y multiétnico, con marcadas diferencias geográficas, sociales y económicas en sus cuatro regiones geográficas: Costa, Sierra, Amazonía u Oriente e insular. Su gobierno, es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada¹. Anexo 1

Para la administración del Estado y la representación política, existen 22 provincias, 215 cantones y 1149 parroquias (361 urbanas y 788 rurales) y las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas establecidas por ley.

La Presidencia de la República, a través del Sistema Nacional de Planificación y de la Oficina de Planificación (ODEPLAN), es el organismo responsable de establecer los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, fijando metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo que deberán alcanzarse en forma descentralizada. La Secretaría del Frente Social, conformada por los Ministerios de Salud, Educación, Trabajo, Bienestar Social, Vivienda y Medio Ambiente, es el organismo encargado de la política social.

El sector de la salud ecuatoriana está constituido por una multiplicidad de instituciones públicas y privadas con y sin fines de lucro. Las principales instituciones del sector son: El Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Los dos en conjunto tienen el mayor volumen de la infraestructura nacional orientada a la atención. La gestión del MSP se basa en la propuesta de la organización de áreas de salud que constituyen pequeñas redes de servicios con delimitación geográfico-poblacional de atención, basados a un esquema de desconcentración técnica y de algunas acciones administrativas, y de

¹ Constitución de la república (Art. 19)

programación y ejecución del presupuesto. El IESS tiene un esquema de desconcentración administrativa en 9 regiones, con una red de servicios propios y contratados que operan de acuerdo a directivas de planificación y financiamiento central.

En estas últimas décadas ha persistido un modelo de atención en los servicios de salud centrado en lo curativo, hospitalario e individualista. En las orientaciones estratégicas para la gestión descentralizada de los servicios se ha propuesto desarrollar modelos de atención basados en la realidad local con base a la atención primaria de salud, dando énfasis a la promoción de la salud, y la participación de los individuos, familias y comunidades.

En suma, persisten problemas fundamentales en la organización, gestión y financiamiento del sector salud para garantizar un acceso equitativo a servicios de salud.

Cuadro 1

PANORAMA ECONOMICO GENERAL DEL ECUADOR (al cierre de diciembre 31)								
Indicadores	96	97	98	99	2001	2002	2003	
PIB per cápita en(\$)	1.627,0	1.661,0	1.617,0	1.104,0	1.080,0	1.394,0	1.474,0	1.631,0
Crecimiento PIB real (en%)	2,0	3,4	4,0	-7,3	-9,5	5,6	3,0	3,0
Crecimiento PIB per cápita real (en %)	0,2	1,6	-2,1	-8,8	-9,6	3,1	1,4	2,2
Deuda externa pública neta /PIB (%)	66,3	85,3	85,3	178,5	86,9	69,0	66,0	61,2
Interes deudapública/ingresos SPNF	16,6	19,5	19,5	37,3	25,5	18,0	13,2	12,4
Cré. Dom. Del sector privado & SPNF/PIB (%)	33,5	37,8	41,8	52,5	33,5	33,2	31,7	30,1
Inflación promedio	24,4	30,6	36,1	52,3	96,0	37,7	13,0	8,5

FUENTE STANDARD % POOR'S
TOMADO DE LA REVISTA GESTIÓN #102 DIC/2002
ELABORADO: SACOTO.FERNANDO

Como podemos ver en el cuadro anterior la situación del país no es de lo mejor siendo relativamente un buen año el de 1998, y a partir de entonces el panorama económico se ha desmejorado notablemente con lo vivido por la dolarización y de ahí a la fecha se ve una pequeña mejora en el país.

Un 25 % de la población ecuatoriana carece de acceso regular a servicios de salud²; dos terceras partes no tiene un plan de aseguramiento, hay insuficiente presupuesto para las acciones de salud, subsiste la incoordinación de las instituciones y la centralización de las decisiones sobre asignación de recursos, desafíos que están siendo abordados desde una perspectiva sectorial.

En este sentido y con base en las reformas constitucionales de 1998 que definieron el derecho a la salud, su promoción y protección, el Ministerio de Salud Pública (MSP) con apoyo del Consejo Nacional de Salud (CONASA) ha emprendido en un amplio proceso de consulta y participación interinstitucional para la definición de políticas de Estado en salud, y para la organización del sector salud a través de un Sistema Nacional de Salud que promueva la cobertura universal, la desconcentración y descentralización de la gestión y la participación de los gobiernos locales y de las organizaciones sociales.

Por lo que podemos ver hasta el año 2000 la población total es de aproximadamente 12.645.495 habitantes; del cual el 60.6 % se concentra en áreas urbanas y el 39.4% en zonas rurales. La tasa de crecimiento anual para los años 1995-2000 fue 1,9%. Y para el periodo del 2001 al 2005 se estima que la población sea aproximadamente 13´000.000 de habitantes.

En estos últimos años el país está saliendo lentamente de una profunda crisis política, económica y social que afectó duramente a todos los sectores y con mayor impacto en los grupos humanos desprotegidos.

Todos estos puntos hacen que sea crítica la situación del sistema de salud ecuatoriano que ha pesar de ser un país pequeño con menos de 15 millones de habitantes debe afrontar graves problemas internos que hacen de menos la verdadera necesidad de ecuatorianos que es el de cuidar su bienestar.

² Situación de la salud en el Ecuador, Evolución, Perspectivas e intervención local

Esta es una de las muchas causas que hacen que los habitantes del Ecuador tenga poca fe al destinar su cuidado de la salud a las entidades del gobierno y por ello muchos profesionales han visto en ellos una oportunidad para crecer tanto profesionalmente como económicamente ya que por medio de alianzas y de estrategias de negocios han tenido la posibilidad de crear o instalar diferentes centros de asistencia de salud llámesen centros médicos, clínicas, dispensarios, laboratorios, hospitales, que a más de crecer ellos, dan la oportunidad a otros profesionales de la salud y de otras áreas a un fuente de trabajo pudiendo de esta manera afrontar la crisis que vive el Ecuador.

El país cuenta con un gran número de clínicas y hospitales, (anexo 2), que brindan la atención médica a todas las personas que acuden a ellos, pero hay una diferencia entre ellas, que algunas son sin fines de lucro siendo las más numerosas las que trabajan bajo la administración del estado, y la otra parte con fines de lucro o privada, de las que son con fines de lucro la gran mayoría por no decir todas son orientadas a las clases privilegiadas o a personas con cierto poder adquisitivo o que tengan facilidad de pago, para que puedan cubrir los honorarios médicos, dejando de cierta manera desprotegidos a los más vulnerables del país que son la mayoría de los habitantes, solucionando a medias el verdadero problema por el cual de cierta forma fueron creados o estaban orientados a servir.

El estudio se centro en los diferentes tipos de asistencia de salud que tiene Quito basados en los estudios realizados por la jefatura provincial de salud de Pichincha la misma que es actualizada a los diez años esta información y por lo cual no existe datos exactos de cuantos centros de asistencia médica existe en la actualidad y con las características propias de cada una de ellos, mismo que permitiría clasificarlos de mejor forma para el estudio, y en iguales circunstancias se encuentra la actualización en datos que se refieran a enfermedades más comunes, natalidad, mortalidad, etc. de la ciudad de Quito cuyos datos se encuentran desactualizados.

Así que por el trabajo realizado por la UNICEF, ONU, OMS, OPS y por el país MSP, INEC, se pudo actualizar de cierta forma esta información que me sirve de apoyo para la realización de este capítulo que se basa en el análisis de la situación de la salud en la provincia de Pichincha y sobre todo en la ciudad de Quito en lo que se refiere a las enfermedades más comunes y frecuentes que se dan en sus habitantes y el número de establecimientos que brindan el servicio de atención en salud y como están estos actualmente, sobre todo los públicos, y poco se podrá analizar sobre los privados.

1. ANTECEDENTES

Para comenzar con el desarrollo de la tesis es necesario recordar y hacer un análisis de la verdadera situación de la salud en el Ecuador, conociendo sus primeros pasos con instituciones y saber como fueron creadas, su fin y alcance en desarrollo de sus actividades, para lo cual se hará un recuento histórico de la situación y desarrollo de la salud en el país desde sus primeros años hasta la actualidad.

1.1 HISTORICO

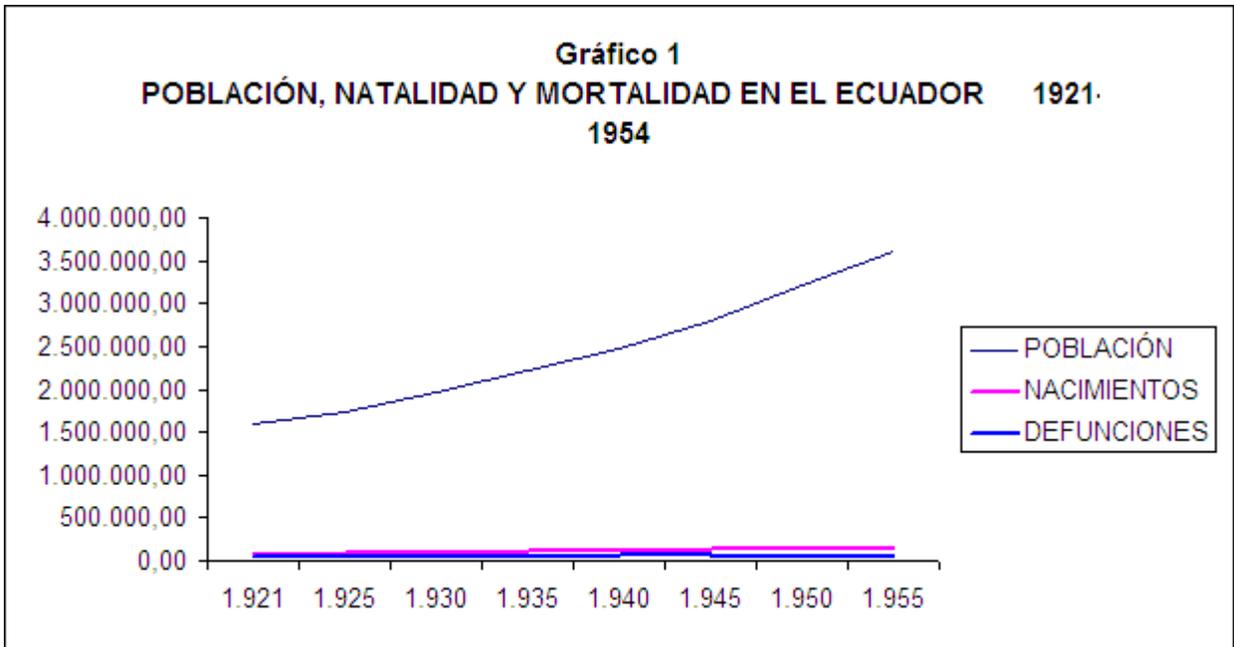
El Ecuador nace como república en el año de 1830 denotando cierto poder político y social en dos de sus regiones costa y sierra y más específicamente en Quito y Guayaquil, que son las principales ciudades del Ecuador que de cierta forma destinan la suerte del país, y por tal motivo se forman partidos políticos que buscarían el poder del mismo, creando organizaciones con diferentes fines siendo uno de estos el del sector salud, que hasta fines del siglo XIX no contaba con un organismo que velare por la salud del pueblo con cierto control estatal y por tal motivo es creado “la institucionalidad de las juntas de sanidad “ que se encargaría en velar por la higiene de las ciudades y de los puertos.

El progreso era tan grande que se veía el aumento de la medicina oficial con la creación de hospitales en varias ciudades del país y a su vez estos se unieron para crear las primeras organizaciones médicas o gremios como “sociedades médicas”.

En el año de 1887 se da una ley de reforma que obliga al municipio ceder el poder administrativo sobre los hospitales, cementerios y otras instituciones de salud a las juntas de beneficencia, cuya labor se la ve hasta la actualidad siendo uno de sus principales rubros de ingresos la lotería implementada en año de 1894 con cierto control monopólico.

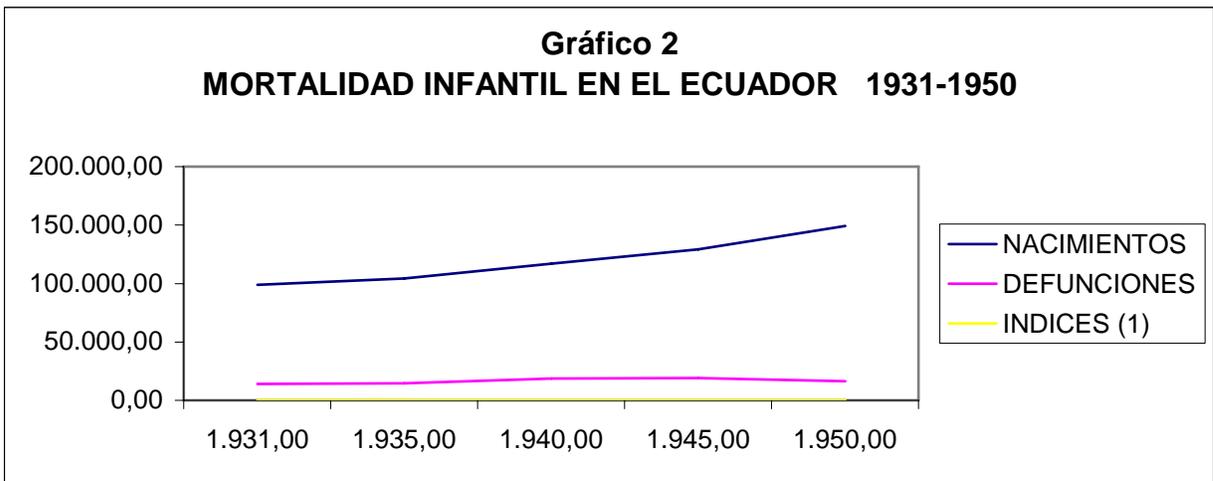
En el año de 1902 tras la creación de la oficina sanitaria panamericana se emiten normas y regulaciones de salud estatales tales como reglamento general de boticas, la ley de sanidad pública y de sanidad militar y la revacunación obligatoria, y a su vez se crea el primer laboratorio químico municipal, liga contra la tuberculosis, el concejo supremo de sanidad e higiene y la dirección de sanidad.

Años más tarde la ciudad de Guayaquil goza de la creación de su primer hospital y a su vez la ciudad de Quito cuenta con la primera maternidad y escuela de enfermería. Todas estas obras y organismo son respuestas a las necesidades generadas por el auge agro-exportador que tenía el país en esos años y no por necesidades reales de un pueblo que requería de una atención preventiva y de cuidado de salud siendo un problema que no se solucionaría ni con la creación del ministerio de salud años más tarde.



Fuente Tomado del Estrella. E.: Medicina y estructura socio-económica
Quito 1980

Elaboración: Sacoto. Fernando



Fuente: Andrade Marín Carlos. Mortalidad infantil en el Ecuador
Pediatria Ecuatoriana (Quito) 4/7 49-54 1953
1 tasa por 1000 nacidos vivo

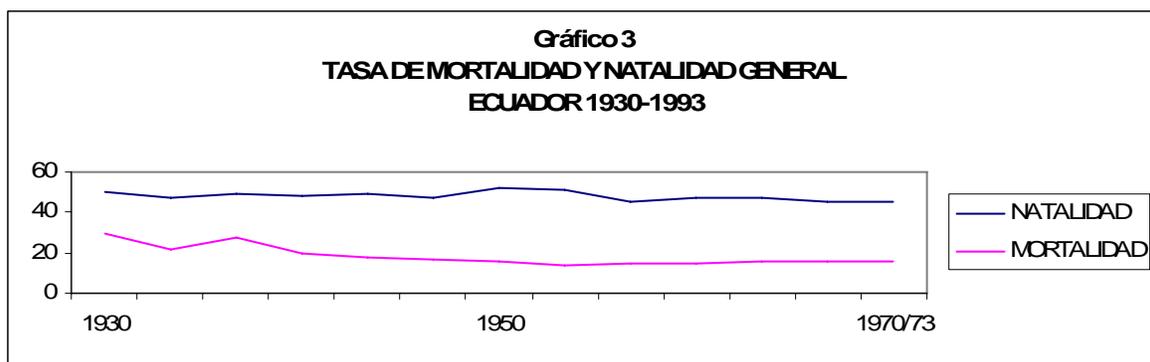
Como podemos ver en los cuadros, se nota una gran mejora en la salud de la población pero todavía no era lo ideal, esto se debió a la situación económica en la que vivía el país en esos tiempos en la cual sus principales fuentes de ingreso era la agricultura, y por tal motivo se daba mucha prioridad y atención a los campesinos.

Entre los años de 1960 y 1979 se crea el ministerio de salud pública siendo el Ecuador el último país latinoamericano en hacerlo bajo la presión de la OPS, y el seguro social del campesinado.

La creación del MSP elimina ciertos organismos caducos por su alcance y funcionalidad.

Un logro de este ministerio es la preparación de profesionales en salud pública en distintos países de América e incluso de Europa con el apoyo de OPS y agencia internacional para el desarrollo de los estados unidos y otros organismos de cooperación.

En definitiva con los cambios estructurales que tuvo el país se puede ver el éxito de la labor de este ministerio, en el que se ve claramente en la disminución de mortalidad con relación a años anteriores, con el buen manejo de la salud y control sobre epidemias y enfermedades que afectan al pueblo.



Fuente: Andrade Marín Carlos. Mortalidad infantil en el Ecuador
Pediatria Ecuatoriana (Quito) 4/7 49-54 1953
1 tasa por 1000 nacidos vivo

Para finalizar este recuento del sector salud se verá lo que sucedió en el país estos últimos 25 años.

En este tiempo se repite un mal que se da desde años atrás en el país y es la baja de presupuesto para la salud, pero esto no detiene el crecimiento de instituciones de salud tanto por parte del gobierno central y municipios, sobre todo con saneamiento ambiental, alcantarillado y obras sanitarias.

Pero la labor del IESS se inclina a un servicio exclusivamente rural siendo el campesinado el más beneficiado por este servicio con la cobertura que brinda en atención a salud por un bajo costo a toda la familia, pero en los años 1984 a 1988 se transforma este servicio teniendo como objetivo la creación de un hospital con tecnología de punta y equipos de última generación descuidando su prioridad que es la atención a los afiliados a este.

Es así que en el año de 1993 se promulga la “ley de modernización del estado, privatización y prestación de servicios públicos por parte de la iniciativa privada” esto con la creación del CONAN y al año siguiente se aprueba la ley de maternidad gratuita que brinda atención a la madre y al hijo.

Como puntos finales se verá un cambio que se dio por presión del Banco Mundial en el año de 1996 que es una opción para reafirmar el sector salud en el Ecuador donde se unirá esfuerzos entre el IESS y el MSP lo que concluyó con la propuesta de formar un Consejo Nacional de Salud que dotara de una sólida sustentación integral de la salud.

El panorama cambia constantemente es así que se da un nuevo avance, el municipio de Quito da una propuesta de seguro metropolitano de salud y en Guayaquil el seguro solidario, que no han tenido gran éxito por la indiferencia y falta de interés por parte de las aseguradoras del sector privado y el mal manejo de la carnetización de los beneficiarios del bono de solidaridad para recibir

atención gratuita, pero como en todos los caso estos programas pierden fuerza por falta de apoyo del ministerio de salud.

Como podemos ver el país a vivido una serie de cambios estructurales y funcionales en búsqueda de mejorar el servicio de atención de salud a nivel nacional, desde la creación de la primera junta de beneficencia hasta las propuestas de seguros metropolitano, que pierden fuerza por falta de apoyo del gobierno que no permite crear políticas que permitan tener un alcance en el servicio y propuesta planteados para un beneficio común de la ciudadanía y de país en general y además contando con la falta de apoyo presupuestario al sector salud limitando su verdadera labor y perjudicando sin duda la salud del pueblo y esto se lo puede ver en estadísticas sobre la mortalidad tanto infantil como general y el número de muertes por enfermedades comunes que un gran porcentaje se da en grupos sociales pobres o de bajos recursos económicos, debido que al acudir a instituciones públicas se encuentra con dificultades para ser atendidos, y sienten desde escasez de insumos hasta falta de predisposición de los profesionales que se sienten mal remunerados, esto es otro problema que se revisará más adelante.

1.2 TECNICOS

El panorama técnico que presenta el país es poco alentador ya que no se a realizado un verdadero programa de cuidado y prevención de enfermedades y al contrario se a tratado de solucionar problemas presentes debido a que no se han tomado precauciones, por tal motivo el país presenta los siguientes indicadores y estadísticas sobre enfermedades, mortalidad, morbilidad, causas de muerte, y el número de instituciones con administración publica.

Cuadro 2
DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL
 (Lista Condensada de 103 grupos - Decima Revision CIE - 10)
PICHINCHA 2000

CODIGO	CAUSAS	NUMERO	TASA	PORCENTAJE
	TOTAL.....	10443	423,4	100,00
068	Otras Enfermedades del Corazón.....	845	34,3	8,09
069	Enfermedades del Cerebro Vascular.....	657	26,6	6,29
092	Ciertas Afecciones Originadas en el Periodo Perinatal.....	644	26,1	6,17
096	Accidentes de Transporte.....	576	23,4	5,52
067	Enfermedades Isquemicas del Corazón.....	537	21,8	5,14
052	Diabetes Mellitus.....	494	20,0	4,73
074	Neumonía.....	479	19,4	4,59
102	Agresiones.....	397	16,1	3,80
081	Resto de enfermedades del sistema digestivo.....	299	12,1	2,86
093	Malformaciones Geneticas, Deformidades y Anomalias Cromosomicas.....	279	11,3	2,67
094	SIGNO, SINTOMAS Y ESTADOS MORBOSO - MAL DEFINIDOS.....	295	12,0	2,82
	LAS DEMAS.....	4941	200,3	47,31

FUENTE: Estadísticas Vitales 2000 (I.N.E.C.).

ELABORACION: División Nacional de Estadística.

TASA: Por 100.000 habitantes.

Cuadro 3
DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL
 (Lista Condensada de 103 grupos - Decima Revision CIE - 10)
PICHINCHA 2001

CODIGO	CAUSAS	NUMERO	TASA*	PORCENTAJE
	TOTAL.	9862	412,8	100,00
068	Otras Enfermedades del Corazón.	721	30,2	7,31
051	Enfermedades endocrinas, nutricionales y metabolicas.	709	29,7	7,19
069	Enfermedades del Cerebro Vascular.	625	26,2	6,34
096	Accidentes de Transporte.	570	23,9	5,78
067	Enfermedades Isquemicas del Corazón.	558	23,4	5,66
092	Ciertas Afecciones Originadas en el Periodo Perinatal.	513	21,5	5,20
074	Neumonía.	482	20,2	4,89
052	Diabetes Mellitus.	437	18,3	4,43
102	Agresiones.	400	16,7	4,06
081	Resto de enfermedades del sistema digestivo.	297	12,4	3,01
094	SIGNO, SINTOMAS Y ESTADOS MORBOSO MAL DEFINIDOS.	257	10,8	2,61
	LAS DEMAS.	4293	179,7	43,53

FUENTE: Estadísticas Vitales 2001 (I.N.E.C.).

ELABORACION: División Nacional de Estadística.

TASA: Por 100.000 habitantes.

La población está tomada del censo 2001 (I.N.E.C.).

Cuadro 4

DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL
 (Lista Condensada de 103 grupos - Decima Revision CIE - 10)
PICHINCHA 2002

CODIGO	CAUSAS	NUMERO	TASA*	PORCEN- TAJE
	TOTAL.	10216	415,3	100,00
068	Otras Enfermedades del Corazón.	889	36,1	8,70
069	Enfermedades del Cerebro Vascular.	651	26,5	6,37
067	Enfermedades Isquemias del Corazón.	582	23,7	5,70
096	Accidentes de Transporte.	560	22,8	5,48
092	Ciertas Afecciones Originadas en el Periodo Perinatal.	556	22,6	5,44
074	Neumonía.	489	19,9	4,79
052	Diabetes Mellitus.	444	18,0	4,35
102	Agresiones.	412	16,7	4,03
081	Resto de enfermedades del sistema digestivo.	289	11,7	2,83
046	Resto de Tumores Maligno.	287	11,7	2,81
094	SINTOMAS, SIGNOS Y HALLASGOS ANORMALES CLI- NICOS Y DE LABORATORIO, NO CLASIFICADOS EN - OTRA PARTE.	296	12,0	2,90
	LAS DEMAS.	4761	193,5	46,60

FUENTE: (I.N.E.C.)Resultados definitivos del VI Censo de Población y V de Vivienda Sílese 2001

ELABORACION: DIVISION NACIONAL DE ESTADISTICA/M.S.P- UCME/MODERSA

TASA: Por 100.000 habitantes.

Proyeccion de población 2002.

Como se puede ver en los cuadros anteriores las principales enfermedades que sufre la provincia son: del corazón, relacionadas al cerebro, transporte y otras que afectan a las vías respiratorias, mismas que han reducido un poco en relación al año 2000, esto puede haberse dado por factores eminentemente sociales como las crisis que a pasado el país tanto político como económico.

Cuadro 5

FALECIDOS SEGÚN CAUSA

CAUSA	Freq.	%	Acum.
Accidente Laboral	4	3,4%	3,4%
Accidente Terrestre	17	14,5%	17,9%
Diabetes	14	12,0%	29,9%
EDA	3	2,6%	32,5%
Fiebre Reumática	2	1,7%	34,2%
Gonorrea	2	1,7%	35,9%
H. Arterial	7	6,0%	41,9%
Ira	2	1,7%	43,6%
Mordida de Serpientes	1	0,9%	44,4%
Otras Formas de TB	3	2,6%	47,0%
Paludismo	1	0,9%	47,9%
Salmonelosis	1	0,9%	48,7%
Sida	16	13,7%	62,4%
TB no Confirmada	2	1,7%	64,1%
TB Confirmada	12	10,3%	74,4%
Cesáreas	4	3,4%	77,7%
Partos	2	1,7%	79,5%
Aborto Provocado	1	0,9%	80,3%
Aborto Inducido	2	1,7%	82,1%
Alcoholismo	2	1,7%	83,8%
Victimas de Violencia	5	4,3%	88,0%
Epilepsia	1	0,9%	88,9%
Suicidio	13	11,1%	100,0%
TOTAL	117	100,0%	100,0%

FUENTE: EPI-2 UNIDADES OPERATIVAS

ELABORADO: SUBPROCESO DE ESTADISTICAS

Mm

02.02.05

De igual forma aquí se presenta las causas de muerte más comunes y reportadas en la provincia de Pichincha en el último año siendo estas las que son resultado de accidentes tanto laborales como terrestres y el resto por afecciones a la salud en particular mismas que pudieran ser más controladas si la población tuviera una mayor atención y acceso al servicio de salud público ya que en su gran mayoría

sabemos que por causas económicas no es fácil acceder a la atención en centros privados.

1.3 ECONOMICOS

El sistema económico del país al inicio del siglo XX presenta un panorama poco alentador y demuestra la realidad en la que se encuentra el pueblo con muchos limitantes y cada vez más necesidades que exigen más trabajo y muchas veces no es recompensado.

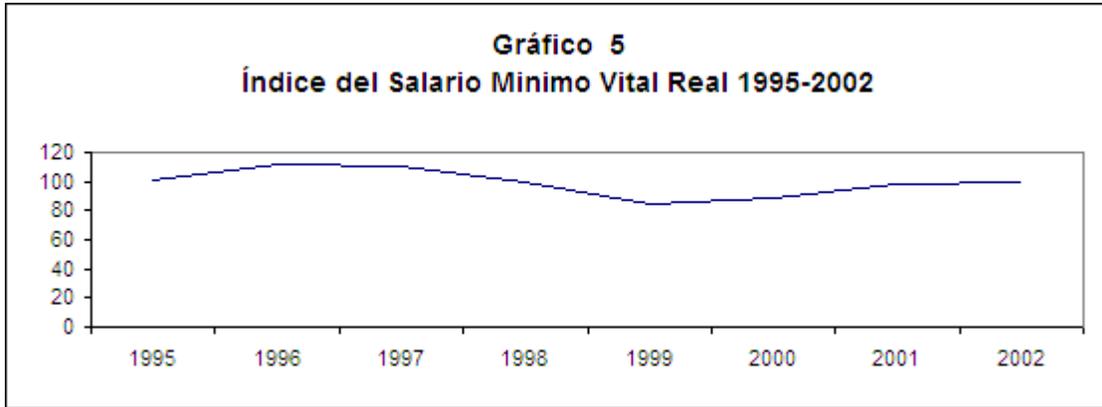
Esta situación se agravó con la crisis del 1999 – 2000 lo que fue motivo a tener una gran cantidad de personas que salieron del país en busca de solucionar sus problemas económicos y el de sus familias, sobre todo salieron a países europeos como España, e Italia lo que sin duda ayudó de mucho al presupuesto del país y a al ingreso nacional con las divisas de estos emigrantes.

Según los cuadros se ve un panorama positivo para el país con índices favorables para una economía que quiere salir de una crisis económica, pero no es tan real como se lo ve, ya que cada vez el país sufre un aumento de precios y escasez de productos debido a la falta de ayuda, a la producción nacional y sobre todo a la pequeña industria que muchas de ellas cerraron debido a la crisis y los pocos que sobreviven tienen dificultades para afrontar la arremetida de los productores extranjeros que ofrecen a bajos precios y con similar o mejor calidad que los nacionales, que por factores económicos son más caros que los importados.



Fuente: BCE. Apuntes de Economía #28
Tomado de revista Gestión #110, Agosto 2003

El salario mínimo vital) nos presenta una cierta mejora hasta el año 2002 donde presenta un pequeño equilibrio, luego de una gran baja desde el año 1997 al 2000, pero esta situación es poco alentadora ya que el salario percibido por los trabajadores no permite tener un estilo de vida mínimo requerido, es más tiene muchas limitaciones sobre todo las relacionadas a la salud, deben buscar atención en centros de salud privados pero que no sean muy caros para que no comprometa su economía lo que en ciertos casos no garantiza su atención y seguridad, porque su infraestructura no es acorde a un establecimiento que brinde este tipo de servicios, y aquellos que buscan una mejor atención deben recortar otros gastos o sacrificar ciertas necesidades, para conseguir una atención más personalizada en centros privados con altos costos y de ciertas formas comprometen su estabilidad económica.

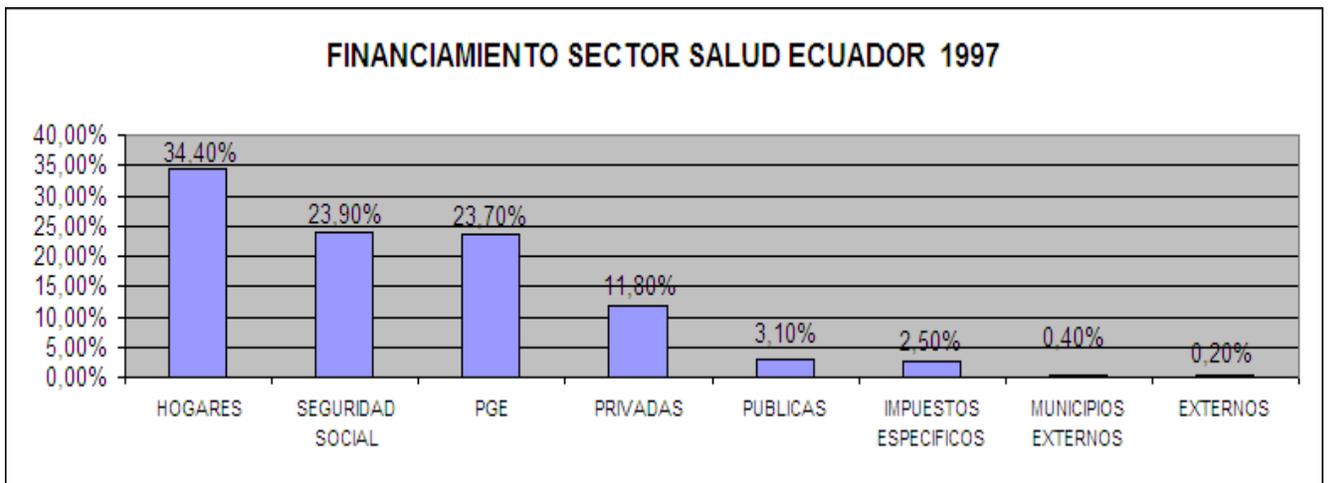
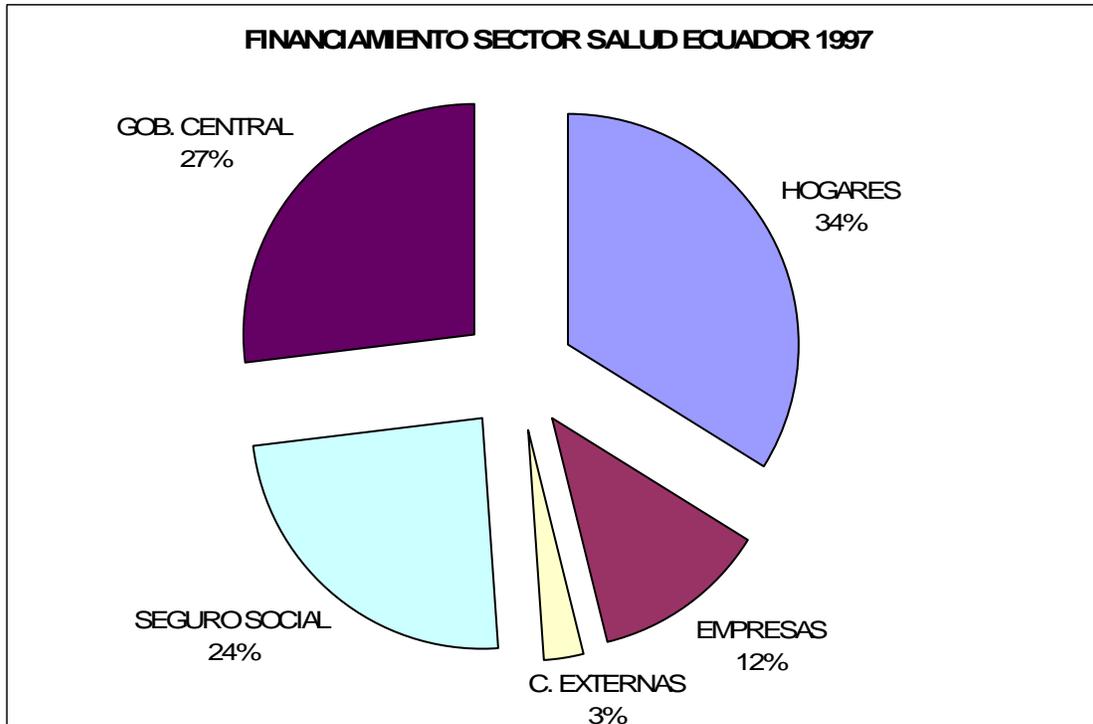


TOMADO DE REVISTA GESTIÓN #100 OCT/2002

ELABORACIÓN: Sacoto, Fernando

En lo que respecta a los servicios de salud públicos son buenos cuando uno logra tener la atención requerida ya que por el gran problema que siempre atraviesa este sector, de la falta de presupuesto, se dan las series de paros que afectan al grupo social más vulnerable que debe darse modos para conseguir la atención o en ocasiones se dan lamentables sucesos al no poder acceder a estos servicios.

Este problema de la falta de presupuesto podemos al sector salud se puede analizar al ver los siguientes cuadros, en los que nos permite revisar cada uno de las fuentes de financiamiento en salud como son: del presupuesto general del estado, seguridad social, familias, cooperativas externas, empresas.



fuelle: MSP informe final de estimación de cuentas nacionales de gasto en salud año 1997. Quito Ecu
 Elaboración: Nelson Echeverría

En este cuadro se puede ver de mejor forma como es la familia quién aporta más para el cuidado de la salud de sus miembros en un 34,40% del general, en segunda instancia tenemos casi en similares condiciones lo percibido o financiado por el seguro social y por el presupuesto general del estado en un 23,80 %, con

mucha diferencia tenemos a las entidades privadas que destinan parte de su presupuesto para el cuidado de la salud en un 11,80% y en un 3,10%, gran diferencia, las entidades públicas, pero a más de éstas que son las principales a las que la mayoría de la población tiene acceso hay tres más que en conjunto suman un aporte o financiamiento a la salud del 3,10%, todos éstos datos son al año 1997 ya que no existe una actualización de este tipo de información con regularidad.

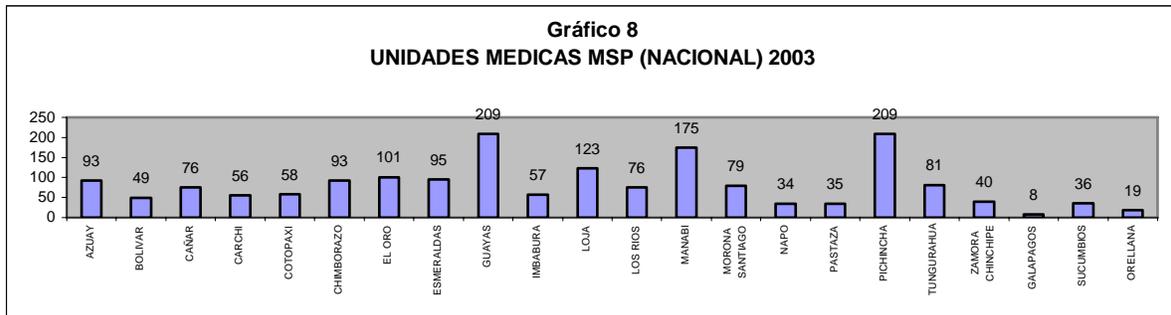
De allí puede ser que se una pequeña diferencia de financiamiento por el aumento de seguros privados que ofertan sus servicios en su gran mayoría a entidades privadas. Estos puntos se revisaran más adelante.

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO

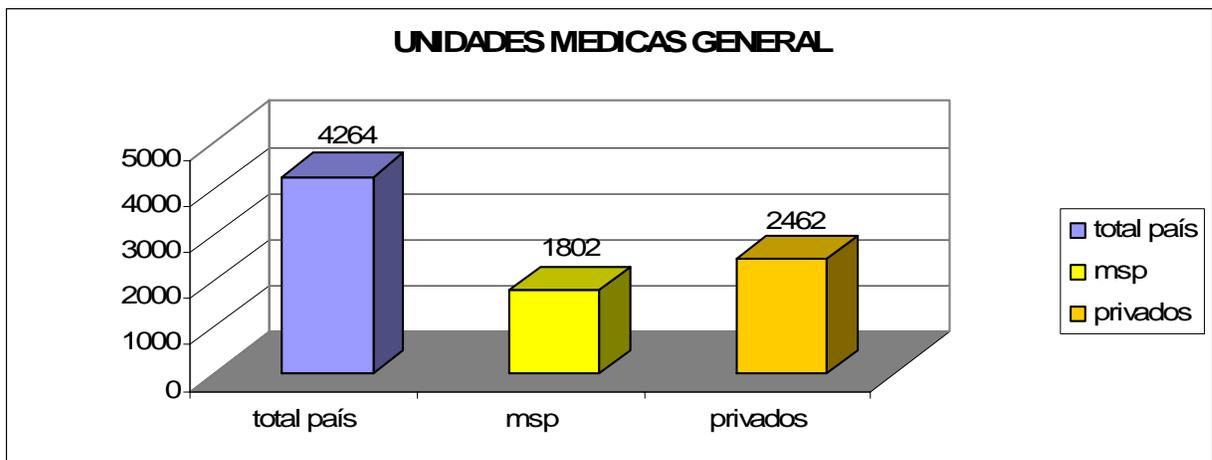
El Ministerio de Salud depende totalmente de una partida presupuestaria proveniente del los ingresos que tiene el país por las diferentes rentas logradas por las exportaciones petroleras, que en los últimos años su precio a se ha elevado a niveles inesperados cuyo excedente en lugar de servir de mejor forma al país en salud o en otro tipo de inversión social, ha sido destinado a pagos de deudas no adquiridas por un pueblo que vive necesidades. Otro ingreso destinado a la salud es de las contribuciones especiales obtenidas por el apoyo de organismos internacionales que hacen la labor que el gobierno nacional debería hacerlo y de esta forma tratar de sobre llevar en algo las necesidades del sector y de igual forma el apoyo y contribuciones de las llamadas ONG, que ayudan en gran parte en el cuidado de la salud del pueblo.

Es así que dicha cartera logra manejar diferentes tipos de centros de atención de salud pública destinado sin duda a los sectores más vulnerables del país con: centros y subcentros de salud rurales, urbanas, hospitales generales y de especialidades, como dermatológico, geriátrico y maternidad.

El país contó con 1802 unidades de salud pública en el año 2003 entre las antes mencionadas, a pesar de ser un número es insuficiente para cubrir las necesidades de todos los sectores, principalmente de los populares, tienen el gran limitante que es el depender de un presupuesto bajo y nada real a los verdaderos requerimientos del pueblo y de la institución.



Las provincias de Pichincha y Guayas son las que cuentan con el mayor número de unidades médicas, 209 cada una, pero al año 2005 último dato obtenido por el MSP de Pichincha la provincia cuenta con 205 unidades del misterio, pero en general, con los privados el país tenía hasta el año 2003 4.264 unidades,

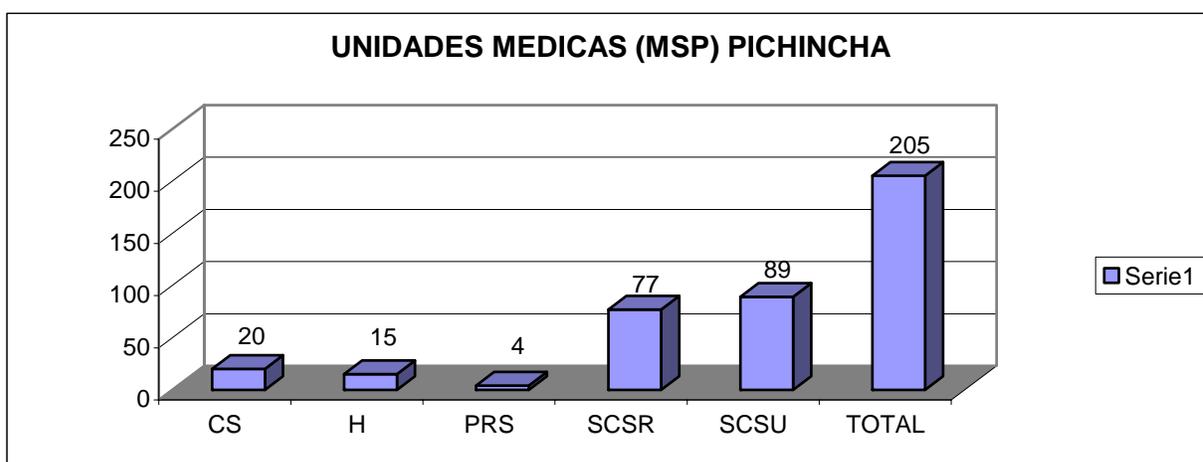


Fuente: MSP, Departamento de Estadísticas

Elaborado: Nelson Echeverría

En éste gráfico podemos ver la participación del sector privado en el sector salud del país con un 57,30% de presencia a nivel nacional y por parte del sector público con un 42,70%. Son los datos obtenidos del ministerio de salud y de la jefatura provincial de salud de Pichincha.

La jefatura provincial de salud de Pichincha para el año 2005 según datos en elaboración estima que el número de unidades médicas en la provincia se reducen en mínima cantidad a 205, de las cuales 163 son subcentros de salud urbanos y rurales y las demás son centros de salud, 20, hospital, y 4 policlínicos de salud rurales.



Fuente: MSP, Pichincha

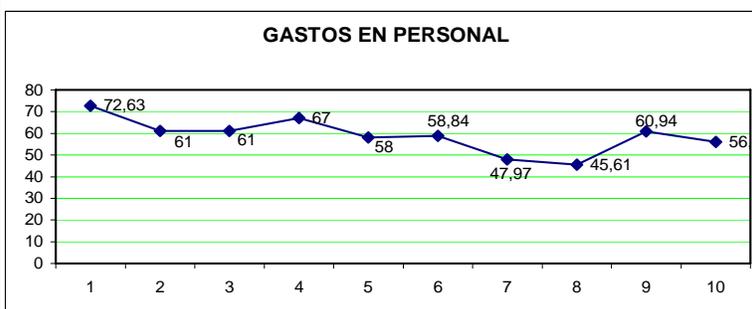
Elaboración: Nelson Echeverría

Otro punto que se debe analizar de cómo la crisis afecta la sector salud es viendo la variación del presupuesto destinado a cubrir los rubros del personal.

Cuadro 6

Gráfico 11

GASTO EN PERSONAL	
AÑO	valor porcentual dentro del presupuesto total anual
1995	72,63
1996	61
1997	61
1998	67
1999	58
2000	58,84
2001	47,97
2002	45,61
2003	60,94
2004	56,1



elaboracion: SIISE - SIAP

FUENTES: MEF

FUENTE : INDICADORES BASICOS DE SALUD 2004. (FOLLETO UNICEF/ECU2000/ESTEVEZ)

Como se puede observar a partir del 1995 el sector salud ve disminuido su presupuesto de cierta forma manteniéndose igual hasta el año 1998 cuando empieza a sufrir continuas bajas, llegando al año 2002 al 45,61%, teniendo un aumento significativo en el 2003 para bajar al año siguiente del 60,94% al 56,10%, esto sin duda es una de las principales causas para que el personal que labora bajo dependencia del ministerio tenga constantes desacuerdos con sus remuneraciones y en consecuencia se den las paralizaciones a las que nos tienen acostumbrados.

SEGURIDAD SOCIAL (IEES)

La seguridad social administrada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES), ayuda de cierta forma al cuidado de la salud de los ecuatorianos, gozando de este servicio todo aquel trabajador que se encuentre afiliado al IEES, por medio de una empresa, empleador o afiliación personal, con este aporte el trabajador o afiliado tiene derecho a la atención médica en medicina general o medicina especializada en dispensarios del instituto o en el hospital del mismo instituto sin necesidad de efectuar ningún pago por estos servicios ya que los mismos son

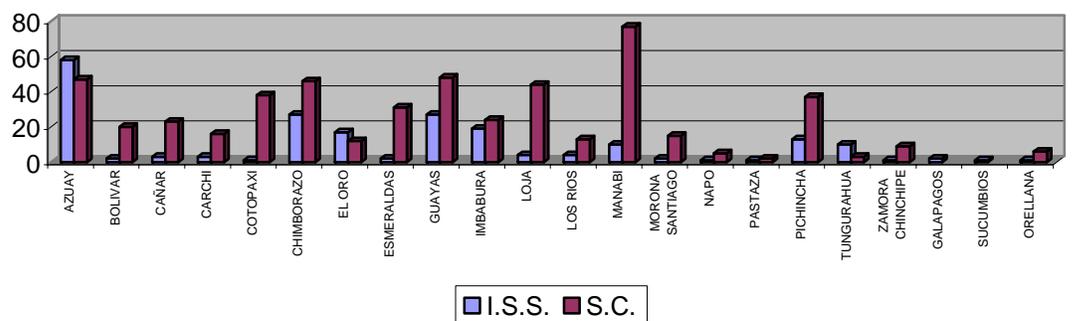
cubiertos por los aportes efectuados tanto por el empleador como en el empleado mes a mes por medio de descuentos en los sueldos.

Estos descuentos serian de mejor aprecio por los empleados si se obtuviera todos los servicios y éste no debería, ocasionar molestias sobre todo por los trámites burocráticos y en ocasiones la falta de atención y prestación por parte de los empleados que no brindan la atención que toda persona merece.

Pero a pesar de todo esto es una buena alternativa que tiene el trabajador ecuatoriano para velar por su salud que hasta el momento es obligatoria para toda empresa.

Es así que el país cuenta con 209 unidades de salud que son administradas por el Instituto de Seguridad Social hasta el año 2003 siendo Guayas, Pichincha y Azuay son los que disponen de más unidades médicas y 516 unidades de seguro campesino administradas por la misma institución, con más número de unidades en las provincias de Manabí, Loja y Azuay, como indica el

Gráfico 12
UNIDADES MEDICAS IESS NACIONAL



Fuente: MSP, Pichincha
Elaboración: Nelson Echeverría

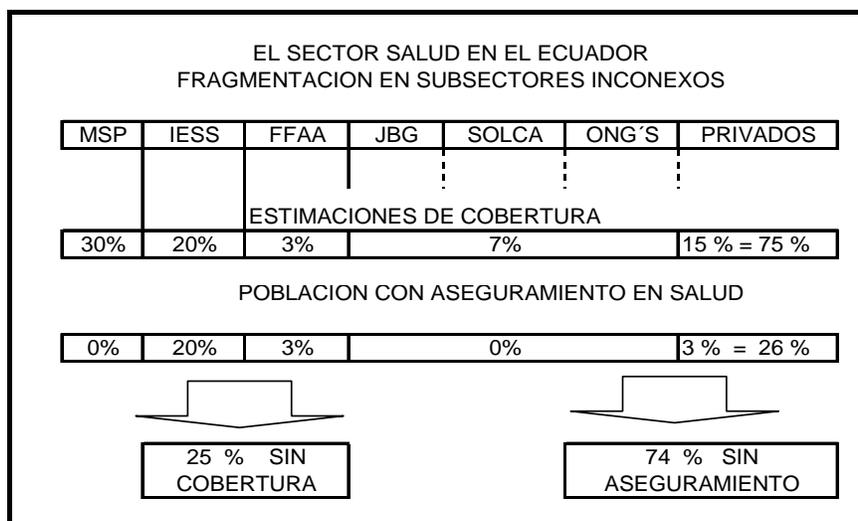
La provincia de Pichincha cuenta con 46 unidades medicas en el año 2005 de los cuales 45 son dispensarios y 1 hospital, tanto entre los de instituto de seguridad social y seguro campesino, todos ellos administrados por el IESS.

FAMILIAS

Los hogares ecuatorianos aportan al sistema de salud en un 34% de acuerdo a los datos del censo de 1997 sin tener por el momento datos más actualizados.

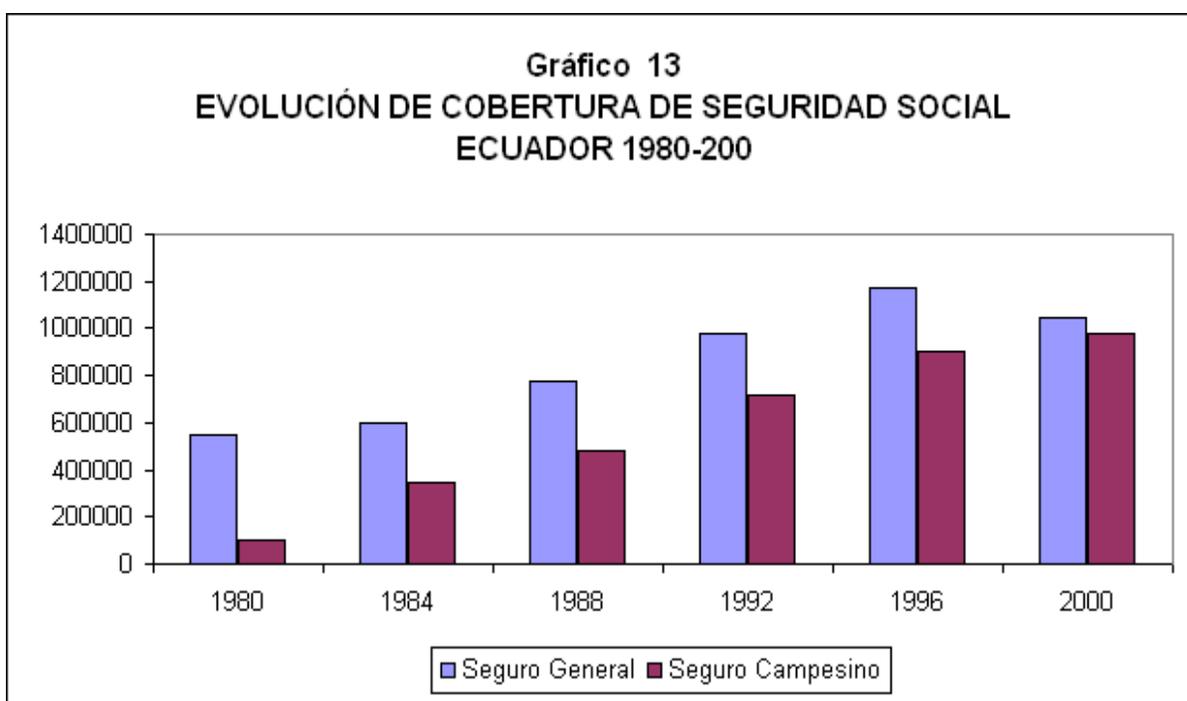
Con este índice podemos ver que los hogares son quienes aportan más a nivel nacional para mejorar en algo la situación de la salud, ya sea este aporte por medios de asistencia propia, acudiendo a unidades medicas privadas, pagando por atenciones y por medicamentos propios y evitando, o por no tener acceso a algún sistema público o de seguridad social que en ese caso no pagaría por la atención en ese momento y deba recibir el medicamento necesario y requerido para mejorar su salud, hecho que lamentablemente no se da en el país ya que muchas personas no tienen acceso a estos y los pocos que tienen no siempre son atendidos oportunamente y no reciben el medicamento apropiado para su caso.

Cuadro 7



Elaboracion : Proyecto Modersa , MSP. 1999
MSP: Ministerio de Salud Pública
IEES: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
JBG: Junta de beneficiencia de Guayaquil
SOLCA: Sociedad de Lucha contra el Cancer
ONG: Organismos no Gubernamentales

En el cuadro 7 podemos ver claramente como es la situación del pueblo en cuanto a cobertura y aseguramiento de la salud, recibe y dispone, teniendo como principales entidades en brindar atención o cobertura el MSP, IESS, y las entidades privadas sumando en total un 65% de la población y a gran diferencia de su participación en cobertura en lo que se refiere a aseguramiento el MSP no otorga ningún tipo de seguridad siendo en este caso sus principales actores el IESS y en gran diferencia las FFAA y el sector privados con un 20% y 3% respectivamente, lo que deja a gran parte de la población sin este tipo de servicio.



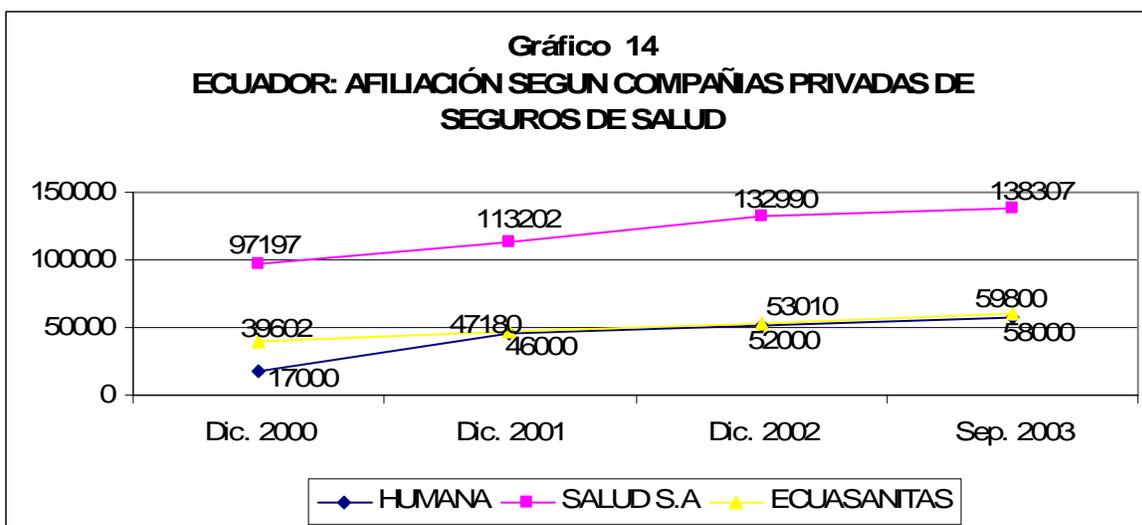
Fuente: OPS, El Cóndor, La Serpiente y el Colibrí. Noviembre 2002

Elaboración: Nelson Echeverría

En este cuadro podemos ver claramente lo antes mencionado, el aumento ha tenido la cobertura del seguro social en el país hasta el año 1996, aumento que se ve también en el seguro campesino con una pequeña disminución con respecto a períodos anteriores como fueron en el año 1988 al 1992 y 1996 y en menor porcentaje en el año 2000, que se puede ver una gran baja de asegurados en este último período que puede ser debido a la crisis vivida en esa época que con

seguridad son personas que perdieron sus fuentes de trabajo ya sean éstas en el sector privado o público.

Pero además esto se debe al aumento y acogida que tienen, o las empresas que brindan algún tipo de seguros médicos como son Ecuasanitas, Salud y Humana, que tuvieron un crecimiento en el número de asegurados, que son personas que necesitan un tipo de seguro médico para cubrir el antes perdido seguro social; para beneficio propio o familiar, indiferentemente del costo que éste representa para sí mismo, que varía de acuerdo al tipo de seguro y la cobertura que tenga.



Fuente: Registros institucionales/Periodico el Comercio Valores a Octubre 2003

Elaboración: Nelson Echeverría

Cuadro 8

TARIFA EN DOLARES							
HUMANA			SALUD			ECUASANTAS	
EDAD	HOMBRE	MUJER	EDAD	HOMBRE	MUJER	EDAD	TARIFA
24 - 35	38,2	71,9	18 - 31	19,92	39,6	0 - 39	18,5
36 - 44	60,6	65,1	32 - 40	31,2	33,6	40 - 49	19,2
45 - 55	71,9	71,9	50 - 60	39,6	38,4	50 - 59	19,7

Fuente: Registros institucionales/Periodico el Comercio Valores a Octubre 2003

Elaboración: Nelson Echeverría

Como se puede ver el costo varía desde la empresa que ofrece el servicio hasta a la persona que es asegurada que en su mayoría el asegurar a una mujer es más caro que a un hombre, efecto que no se da en el seguro social, donde todos son afiliados por igual sin importar su sexo, solo dependiendo del sueldo que percibe cada uno para según ello hacer el respectivo descuento que sería parte del costo por los servicios médicos y más servicios que ofrece ésta institución estatal.

En los cuadros en general podemos ver como es la situación de aseguramiento de la salud de las familias ecuatorianas y las coberturas que tienen, inclusive un promedio de los costos que estos generan al estar afiliados a entidades privadas de salud. Esto sin duda es una señal clara de la confianza que tiene la población en el sistema de salud público o de seguridad social ya que se da un aumento claro de seguro privado a partir del año 1999 – 2000, la seguridad social tiene una gran baja de asegurados, quienes brindan atención personalizada, oportuna y eficaz. Debiendo cubrir en ciertos casos con un mínimo de costo y en la mayoría de ocasiones reciben reembolsos por sus gastos realizados, beneficios que reciben siempre y cuando estén al día en sus aportaciones y realicen sus atenciones en lugares afiliados, que al caso son la mayor parte de entidades afiliadas a estos círculos de salud.

Si hay algo que resaltar son los costos que estos servicios generan a las familias que en comparación con el de seguridad social varía de acuerdo a la edad y al sexo pero cabe señalar que estos pagos cubren la totalidad en atención y rebaja considerable, en medicamentos que es lo más caro que debe cubrir los pacientes, en ese punto cuando más se ve y se siente la diferencia y el por qué éstos seguros privados tienen gran acogida en el país.

COOPERATIVAS EXTERNAS Y EMPRESAS

En este punto se puede analizar poco, ya que todo depende del tipo de empresa que sea, su actividad y que tipo de riesgos corre su personal al realizar sus

actividades, esto obliga a más del seguro social obligatorio, la empresa debe dar un seguro privado a su trabajador, que corre de cuenta de la empresa cubriendo en su mayoría males ocasionados por su actividad laboral e inclusive otorgan seguros de vida. Este tipo de aseguramiento representa un 12 % del general de salud en el país.

Su poco aporte a la salud no es resultado de su bajo interés por el bienestar de sus trabajadores sino del escaso número de empresas que tienen actividades con cierto tipo de riesgo laboral, ya que sus actividades son ofertadas a empresas o compañías más grandes, y éstas obedecen a exigencias que solicitan sus servicios, que en el caso de no cumplir no llegan a concretar alguna relación laboral.

1.4 SISTEMA DE SALUD EN EL PAÍS

El país cuenta con un gran número de establecimientos de asistencia en salud tanto privada como pública, que tratan de ofrecer una mejor atención a sus pacientes con intereses propios de acuerdo al sector que atienden.

El mercado laboral en salud ha crecido drásticamente en la última década lo que ha ido de la mano del aumento de las unidades o entidades de salud con diferentes especialidades y servicios.

La falta de presupuesto dirigido al pago del personal médico del país manejado por el MSP es bajo, motivo por el cual muchos profesionales tratan de unir fuerzas con colegas para abrir algún tipo de servicios médicos como: dispensarios, policlínicos, centros médicos, clínicas entre otras todo de acuerdo a su capacidad económica, y otros menos favorecidos deben dedicarse a otras actividades o en ocasiones salen del país en busca de mejores días. Esta situación económica se la pudo ver en el cuadro 11 que es claro la falta de presupuesto por parte del gobierno para sus empleados.

Cuadro 9

Ecuador: Evolucion de Personal de Salud 1991 - 2000

Personal de salud	Profesionales		Crecimiento porcentual %	Profesionales por Habitantes		
	Años	1991		2000	1991	2000
Médicos		12205	18335	50,2	860,4	654,5
Odontólogos		1657	2062	24,4	6337,7	5819,6
Enfermeras		3905	6320	61,8	2689,2	1898,7
Obstetricas		573	1037	81	18327,3	11571,8
Bioquimicos-farmacéuticos		257	487	89,5	40861,9	24640,7
Trabajadores Sociales		351	333	94,9	29918,9	36036
Otros Profesionales		437	705	61,3	24030,9	17021,3
Auxiliares de Enfermería		12961	13229	2,1	810,2	907,1
Tecnólogos		2013	2935	45,8	5216,9	4088,6
Estudiantes Internos		1973	1576	79,9	5322,6	7614,2
Personal Adm.-						
Estadística		4168	5806	38,7	2508,7	2066,8
Personal de Servicios		9640	10071	4,5	1089,4	1191
Aux. de Servicios						
Técnicos		3099	3847	24,1	3388,7	3119,3
TOTAL		53257	66743	25,3	197,2	179,8

Fuente: OPS, El Condor, La Serpiente y el Colibrí. Noviembre 002

Elaboración: Sacoto, Fernando

En este cuadro se puede ver claramente el aumento de profesionales médicos y demás profesionales, vinculados al área de salud en la última década, con una relación por el número de habitantes, que en muchos casos por no decir en su totalidad es en exceso, esto se debe a la falta de planificación por parte de los centros de educación, que deberían tratar de frenar la proliferación de profesionales que, a más de aumentar el número de profesionales sin un lugar fijo al que pueden pertenecer y trabajar con lleva a un estado de desesperación al no poder encontrar una fuente de trabajo para la cual se prepararon por varios años y los costos, que esta educación representa y quién sabe algunos de ellos pudieron tener mejor suerte en otras profesiones.

Otro punto es que la mayoría de cálculos destinados a la salud se la hace por cierto número de habitantes por ejemplo el número destinado de camas se lo hace por cada 10.000 habitantes de acuerdo a la población. Mientras que en el caso de médicos tenemos 654 por habitantes según datos del año 2000.

Por esta razón vemos la creciente de unidades médicas que se han dado en el país y en nuestro caso Pichincha y Quito, de igual forma se conoce de las enfermedades más comunes que sufre la población de Pichincha como las causas de muerte, pero además estos cuadros nos permiten conocer el número de nacidos vivos que tiene la provincia según últimos datos de jefatura provincial de salud en trabajo conjunto con el UNICEF y otras organizaciones.

CUADRO 10

PICHINCHA		
I N S T I T U C I O N E S	T O T A L G E N E R A L	
	2003	2005
MINISTERIO DE SALUD	209	229
FUERZAS ARMADAS	25	27
MINISTERIO DE GOBIERNO	13	39
OTROS *	281	489
SOLCA	1	1
CRUZ ROJA	1	2
INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL	13	14
SEGURO SOCIAL CAMPESINO	37	32
TOTAL DE UNIDADES	580	833
*Otros ministerios, Municipios, Dispensarios y Privados		

FUENTE: DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD
ELABORACION: DIVISION NACIONAL DE ESTADISTICA

Claramente se puede ver el gran aumento de unidades médicas sobre todo las privadas en las que en su gran mayoría son dispensarios médicos manteniéndose en relativa igualdad las unidades pertenecientes a municipios, algunos ministerios y mixtos.

Estos cuadros nos muestran el panorama al que se enfrentan las empresa o instituciones que van a ingresar al mercado de salud, datos que deben conocer y tener en cuenta para poder encontrar el lugar apropiado en donde van a crearse y

saber el mercado que van a tener en el cual deben cubrir lo mínimo indispensable para satisfacer esa demanda y sobre todo ayudar a que mejore la salud del pueblo o de su sector. Es así que se debe tener los implementos, medicamentos, equipos e insumos requeridos para atender a las siguientes enfermedades y causas de muerte más comunes, que sufre la provincia como se indica en los siguientes cuadros.

Cuadro 11

PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD INFANTIL AÑO 2003				
NÚMERO	CAUSAS DE MORTALIDAD INFANTIL	número	tasa 1/	%
	TOTAL DE DEFUNCIONES DE MENORES DE UN AÑO 3/	3985	22,3	100
1	trastornos relacionados con la duración de la gestación y el crecimiento fetal	460	25,8	11,5
2	neumonía	363	20,3	9,1
3	otras afecciones respiratorias del recién nacido	333	18,7	8,4
4	sepsis bacteriana del recién nacido	280	15,7	7
5	dificultad respiratoria del recién nacido	186	10,4	4,7
6	hipoxia intrauterina y asfixia del nacimiento	183	10,2	4,6
7	diarrea y gastroenteritis del presunto origen infeccioso	151	8,5	3,8
8	malformaciones congénitas del corazón	148	8,3	3,7
9	resto de afecciones perinatales	146	8,2	3,7
10	otras malformaciones congénitas	110	6,2	2,8
	otros síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, no clasificados en otra parte	478		12
	las demás causas de mortalidad infantil	1147		28,8
	total de nacidos vivos 2/	178549		

1/ tasa por 10.000 nacidos vivos

2/ datos provisionales con los nacimientos ocurridos en el año 2003, que se inscriban en el año 2004

3/ tasa por 1000 nacidos vivos

FUENTE : INDICADORES BASICOS DE SALUD 2004. (FOLLETO UNICEF/ECU2000/ESTEVEZ)

ELABORACIÓN: MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE PICHINCHA

En este cuadro se puede conocer las principales causas de muerte infantil reportados en el año 2003 siendo la más grave por número y causa el relacionado a la gestación y crecimiento fetal, que puede ser motivo por falta de atención y seguimiento médico al que muchas madres no pueden asistir a un control rutinario, por profesionales sean de entidades privadas o públicas.

Cuadro 12

PRINCIPALES CAUSAS DE MUERTE MATERNA AÑO 2003				
N.-	CAUSAS DE MORTALIDAD MATERNA	número	tasa 1/	%
	TOTAL DE DEFUNCIONES MATERNAS	139	77,8	100
1	edema,proteinuria y trastornos hipertensivos en el embarazo, el parto y el puerperio	58	32,5	41,7
2	complicaciones de trabajo de parto y del parto	30	16,8	21,6
3	atencion materna relacionada con el feto y la cavidad amniótica con lod podiblrd problemas del parto	14	7,8	10,1
4	embarazo terminado en aborto	9	5	6,5
5	complicaciones principalmente relacionadas con el puerperio	8	4,5	5,8
6	otros trastornos maternos relacionados principalmete con el embarazo	2	1,1	1,4
	otras afecciones ostétricas no clasificadas en otra parte	18	10,1	12,9
	total de nacidos vivos 2/	178549		

1/ tasa por 10.000 nacidos vivos

2/ datos provisionales con los nacimientos ocurridos en el año 2003, que se inscriban en el año 2004

FUENTE : INDICADORES BASICOS DE SALUD 2004. (FOLLETO UNICEF/ECU2000/ESTEVEZ)
ELABORACIÓN: MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE PICHINCHA

En el presente cuadro se puede ver que la principal causa de muerte materna está vinculada a la muerte infantil, es decir problemas en la gestación, y en el parto, puede ser que varias mujeres sobre todo mujeres que vienen de sectores rurales y es parte de su cultura o nuevamente por cuestiones económicas se ven obligadas a tener a sus hijos en sus hogares sin la asistencia de profesionales, simplemente con la ayuda de familiares o parteras que se enfrentan sin duda a hechos o casos que desconocen y no saben como manejarlo y eso trae consigo la muerte de la madre y en ocasiones de los dos.

Cuadro 13

PRINCIPALES ENFERMEDADES DE NOTIFICACIÓN OBLIGATORIA NÚMEROS DE CASOS REPORTADOS					
grupo de enfermedades	fuentes	enfermedades	total país	región sierra	Pichincha
IRA	2	infecciones respiratorias agudas	809665	306453	131795
transmitidas por alimentos/agua	2	enfermedades diarreicas	258265	97846	36424
	2	salmonelosis	12052	863	207
	2	fiebre tifoidea	8006	453	133
	2	intoxicación alimentaria	6648	2536	1270
	1	cólera	34	5	
transmitidas por vectores	3	malaria	52065	4544	3338
	1	dengue clásico	10726	953	105
	1	dengue hemorrágico	206	5	
	2	leishmaniasis	1336	373	196
crónicas transmisibles	1	fiebre amarilla	0	0	
	2	tuberculosis pulmonar BK+	4488	850	431
	2	tuberculosis pulmonar BK-	829	306	110
	2	tuberculosis todas las formas	5810	1450	684
	5	SIDA	800	217	167
prevenibles por vacunación	2	lepra	230	25	4
	2	rubéola	193	135	92
	2	hepatitis B	191	77	42
	2	tosferina	127	35	17
	2	tétanos	13	7	4
	1	tétanos neonatal	21	6	1
	1	difteria	2	2	
zoonosis	2	teniasis	385	80	64
	2	cisticercosis	228	196	76
	4	rabia canina	12	9	1
	4	rabia humana	0	0	
crónicas no transmisibles	2	hipertensión arteria	36158	13234	5416
	2	diabetes	13718	5071	1795
debidos a causas externas	2	accidentes domésticos	21409	9926	1874
	2	accidentes terrestres	12643	8536	2835
	2	accidentes laborales	4570	1948	892
	2	violencia y maltrato	6579	5570	4387
	2	mordedura de serpientes	1428	168	89
	2	intoxicación por plaguicidas	1865	583	122
salud mental	2	intento de suicidio	1792	1431	855
	2	depresión	5971	4007	1758
	2	alcoholismo	2875	1973	942

FUENTE: 1=reporte semanal SIVE alerta total notificados por epidemiología provincial
 2= EPI-2 reporte provincial mensual
 3= SNEM
 4= INH

NOTA: la información no esta expresada en tasas por tener fuentes y denominadores diferentes, el sistema no es universal es solo información de las unidades del MSP.

FUENTE : INDICADORES BASICOS DE SALUD 2004. (FOLLETO UNICEF/ECU2000/ESTEVEZ)
 ELABORACIÓN: MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE PICHINCHA

Las unidades médicas que inician sus actividades deben de tener muy en cuenta este listado de enfermedades que son las más comunes y que mayormente son reportadas a la jefatura provincial de salud, misma que ayudara a tomar precauciones y contar con equipos, materiales e insumos requeridos para cubrir estos males o enfermedades de los pobladores de la ciudad o provincia en general.

Cuadro 14

MORTALIDAD GENERAL	TOTAL PAIS											
	TOTAL			HOMBRES			MUJERES			PICHINCHA		
POBLACION ESTIMADA 2003	12842578			6444656			6397922			2536195		
TOTAL DEFUCIONES	53521			30366			23155			9825		
TOTAL DE MORTALIDAD GENEREAL	41,7			47,1			36,2			38,7		
1 CAUSAS DE MUERTE	Número	Tasa	%	Número	Tasa	%	Número	Tasa	%	Número	Tasa	%
2 Otras enfermedades del corazón	4830	3,8	9,0	2420	3,8	8,0	2410	3,8	10,4	856	3,4	8,7
3 Enfermedades cardiovasculares	2909	2,3	5,4	1505	2,3	5,0	1404	2,2	6,1	632	2,5	6,4
4 Diabetes mellitus	2434	1,9	4,5	1078	1,7	3,6	1356	2,1	5,9	470	1,9	4,8
5 Neumonía	2428	1,9	4,5	1296	2,0	4,3	1132	1,8	4,9	451	1,8	4,6
6 Enfermedades isquémicas del corazón	2296	1,8	4,3	1397	2,2	4,6	898	1,4	3,9	544	2,1	5,5
7 Enfermedades hipertensivas	2195	1,7	4,1	1084	1,7	3,6	1111	1,7	4,8	226	0,9	2,3
8 Accidentes de transporte	2014	1,6	3,8	1571	2,4	5,2	443	0,7	1,9	574	2,3	5,8
9 Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal	1811	1,4	3,4	1034	1,6	3,4	777	1,2	3,4	511	2,0	5,2
10 Agresiones	1771	1,4	3,3	1603	2,5	5,3	168	0,3	0,7	338	1,3	3,4
11 Tumor maligno del estomago	1465	1,1	2,7	805	1,2	2,7	660	1,0	2,9	317	1,2	3,2
12 Enfermedades del hígado	1410	1,1	2,6	977	1,5	3,2	433	0,7	1,9	235	0,9	2,4
13 Septicemia	839	0,7	1,6	454	0,7	1,5	385	0,6	1,7	95	0,4	1,0
14 Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	786	0,6	1,5	480	0,7	1,6	306	0,5	1,3	213	0,8	2,2
15 Tuberculosis respiratoria	722	0,6	1,3	502	0,8	1,7	220	0,3	1,0	70	0,3	0,7
16 Desnutrición	687	0,5	1,3	336	0,5	1,1	351	0,5	1,5	208	0,8	2,1
17 Lesiones autoinfligidas intencionalmente	675	0,5	1,3	453	0,7	1,5	222	0,3	1,0	111	0,4	1,1
18 Tumor maligno de la próstata	555	0,4	1,0	555	0,9	1,8	-	-	-	130	0,5	1,3
19 Ahogamiento y sumersión accidentales	528	0,4	1,0	427	0,7	1,4	101	0,2	0,4	83	0,3	0,8
20 Tumor maligno del hígado y de las vías billares intrahepáticas	516	0,4	1,0	231	0,4	0,8	285	0,4	1,2	101	0,4	1,0
21 Tumor maligno de la traquea, de los bronquios y del pulmón	496	0,4	0,9	314	0,5	1,0	182	0,3	0,8	102	0,4	1,0
22 Anemias	488	0,4	0,9	226	0,4	0,7	262	0,4	1,1	79	0,3	0,8
23 Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	482	0,4	0,9	250	0,4	0,8	232	0,4	1,0	236	0,9	2,4
24 Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso	450	0,4	0,8	221	0,3	0,7	229	0,4	1,0	69	0,3	0,7
25 Enfermedad por virus de la inmunodeficiencia humana (VIH)	422	0,3	0,8	347	0,5	1,1	75	0,1	0,3	40	0,2	0,4
26 Tumor maligno de otras partes y de las no especificadas del útero	416	0,3	0,8	-	-	-	416	0,7	1,8	68	0,3	0,7
27 Leucemia	390	0,3	0,7	211	0,3	0,7	179	0,3	0,8	102	0,4	1,0
28 Tumor maligno del colon, recto y del ano	340	0,3	0,6	147	0,2	0,5	193	0,3	0,8	101	0,4	1,0
29 Tumor maligno de la mama	334	0,3	0,6	3	0,0	0,0	331	0,5	1,4	92	0,4	0,9
30 Caídas	320	0,2	0,6	261	0,4	0,9	59	0,1	0,3	77	0,3	0,8
31 Tumor maligno de las páncreas	282	0,2	0,5	128	0,2	0,4	154	0,2	0,7	58	0,2	0,6
32 Trastornos mentales y del comportamiento debidos al uso de sustancias psicoactivas	270	0,2	0,5	247	0,4	0,8	23	0,0	0,1	1	0,0	0,0
33 Tumor maligno del cuello del útero	224	0,2	0,4	-	-	-	224	0,4	1,0	53	0,2	0,5
34 Ulceras gástricas y duodenal	205	0,2	0,4	122	0,2	0,4	83	0,1	0,4	50	0,2	0,5
35 Tumor maligno de las meninges, del encéfalo y de otras partes del sistema nervioso central	186	0,1	0,3	105	0,2	0,3	81	0,1	0,3	53	0,2	0,5
36 Linfoma no hodgkin	184	0,1	0,3	102	0,2	0,3	82	0,1	0,4	62	0,2	0,6
37 Aterosclerosis	177	0,1	0,3	92	0,1	0,3	85	0,1	0,4	7	0,0	0,1
38 Envenenamiento accidental por y exposición a sustancias nocivas	154	0,1	0,3	133	0,2	0,4	21	0,0	0,1	64	0,3	0,7
39 Meningitis	138	0,1	0,3	85	0,1	0,3	53	0,1	0,2	30	0,1	0,3
40 Enfermedades del sistema osteo-muscular y del tejido conjuntivo	122	0,1	0,2	34	0,1	0,1	88	0,1	0,4	36	0,1	0,4
41 Otras muertes obstétricas directas	112	0,1	0,2	-	-	-	112	0,2	0,5	19	0,1	0,2
42 Exposición al humo fuego y llamas	111	0,1	0,2	71	0,1	0,2	40	0,1	0,2	21	0,1	0,2
43 Tumor maligno del ovario	106	0,1	0,2	-	-	-	106	0,2	0,5	23	0,1	0,2
44 Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y del laboratorio, no clasificados en otra parte	6722	12,6	34,7	3477	11,5	32,5	3245	14,0	25,9	259	2,6	2,6
45 Resto de causas de muerte	9519	17,8	55,8	5582	18,4	39,7	3937	17,0	19,5	1958	19,9	19,9

FUENTE : INDICADORES BASICOS DE SALUD 2004. (FOLLETO UNICEF/ECU2000/ESTEVEZ)

ELABORACIÓN: MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE PICHINCHA

En general la provincia de Pichincha tiene un reporte de 45 causas de muerte más comunes entre hombres y mujeres en las que son las relacionadas a problemas de corazón, cardiovasculares, diabetes, etc.

Los diferentes problemas de gestión que tiene el país se ve reflejado en la salud de su pueblo, de tal forma que entre mayor sea el cuidado y el velar por el pueblo, el país tendrá una mejor salud, pero lamentablemente no es el caso de estudio la tasa de morbilidad y de mortalidad, que es una de las más altas en el mundo, mientras en los países llamados desarrollados de mil nacimientos la probabilidad de muerte es de un promedio de 7 niños mientras que en nuestro país es de 45 niños que mueren por diferentes causas.

Analizando los puntos anteriormente comentados, centraré mi atención al objeto de estudio que es el HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO, el mismo que es resultado de la necesidad de cubrir una carencia con la que viven los ciudadanos de Quito, sobre todo el sector sur de la ciudad que es la beneficiada con la creación y puesta en marcha de dicho hospital.

Es por ello que se hará un análisis breve de todas las causa que llevó a sus dueños a la realización de este hospital tratando de esta forma encaminar el estudio al objetivo que es de diseñar un modelo de gestión administrativo y financiero, que permita mejorar el servicio y optimizar sus recursos.

El Hospital de especialidades San Bartolo forma parte de la compañía DANREMA S.A. como parte de un gran proyecto privado, en búsqueda de soluciones a la crisis de salud que tiene la ciudad de Quito, es así que en base a estudio de mercado, económicos, financieros, etc. por un tiempo de cinco años de constante esfuerzo y dedicación por parte de los accionistas del hospital, en planes y trabajos encaminados a lograr el gran objetivo que es la creación del mencionado, en el mes de octubre del 2004 empieza a hacerse realidad el que atrás se presento como un sueño y se está convirtiendo ya en un hecho del que se espera tener varias satisfacciones, tanto personales como profesionales, todas encaminadas al servicio a la comunidad.

Con este fin se realizó diferentes tipos de estudios que permitieran laborar desde el primer día con orden bajo cumplimiento de leyes, es así que vamos a revisar lo que fue en ideas el HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO.

1.5 ANALISIS SITUACIONAL

El Hospital de Especialidades San Bartolo es el resultado de cinco años de estudio y dedicación, por parte de sus accionistas, cuyo proyecto a un inicio estaba orientado a la creación de una clínica de especialidades con el objetivo de atender a los pobladores del sector sur de la ciudad de Quito, pero influenciados por personas ajenas al proyecto y de algunos proveedores de equipos, su visión fue ampliada hasta que los primeros pasos con los que comenzó la creación de la clínica tuvo que ser eliminado y en lo que se refiere a la infraestructura, hubo que hacer grandes cambios para llegar a ser lo que hoy es el HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO.

El proyecto del hospital es de gran dimensión tanto en la capacidad de sus instalaciones como en los servicios que piensa brindar, siendo los principales los siguientes: Medicina general, pediatría, ginecología, obstetricia, rehabilitación, laboratorio, imágenes de eco y rayo X, nefrología, entre otras, y principalmente el servicio de emergencias, hospitalización y cirugías.

De esta forma la puesta en marcha del proyecto se da en el mes de Octubre de 2004 con el sueño y deseo por parte de sus dueños de que se consiga las metas esperadas y objetivos propuestos al inicio.

Es de esta forma que el Hospital de Especialidades San Bartolo comienza sus actividades ofreciendo los servicios de medicina general, pediatría, ginecología, endocrinología, diabetología, neumología, espirometría, nefrología, neurología, dermatología, cardiología, electrocardiogramas, gastroenterología, endoscopia, psiquiatría, psicología, terapia intensiva, ecografía, fisioterapia, farmacia, en el

área clínica y en el área quirúrgica los servicios de cirugía general y abdominal, cirugía laparoscópica, urología, otorrinolaringología, cardiotorácica, proctología, cirugía plástica, vascular, traumatología, cirugía del día, y neurocirugía en forma directa y dependiente del hospital y con prestación de servicios en laboratorio y rayos X, lo que permitió tener la aceptación de pacientes del sector, que a un inicio, en su gran mayoría acuden al hospital en busca de atención a sus problemas de salud, y en algunas ocasiones son.

Al inicio de sus actividades, el hospital presentó un grave problema de gestión administrativo que le impidió organizar bien las diferentes actividades que estaban orientadas a la buena atención al público y a la satisfacción de todas sus necesidades y expectativas. El hospital en mención presentó además una serie de dificultades en el manejo de su estructura orgánica y funcional, en igual forma no existe una verdadera planificación técnicamente aplicada lo que impide desarrollar bien los objetivos, políticas y proyectos definidos.

En los dos primeros meses la falta de gestión en el manejo de inversiones fue una de las principales causas que han impedido el normal desarrollo del hospital, ya que no pudo abrir con todos los servicios como era su objetivo al inicio, por lo que se vio obligado a tener por prestación de servicio, la atención en laboratorio y rayos X.

Otro factor importante que no ha permitido crecer al hospital de la misma forma como sus demás actividades, es la carencia de un estudio de marketing a través del cual se conocería al cliente, la competencia y la política comercial en el área de la salud, de igual forma el estudio minucioso del hospital para determinar los cuellos de botella y factores importantes del hospital para dar solución a posibles males que impida realizar sus actividades de manera eficaz.

El problema en sí se encierra en la falta de manejo empresarial por parte de los accionistas debido a que son médicos especializados en salud y no son

administradores, por lo que requieren de un modelo administrativo en todas las áreas que facilite su gestión y garantice su inversión.

De continuar el hospital con estos problemas y limitaciones vislumbra que en el tiempo sus objetivos propuestos no garantizaran su inversión y se verá en riesgo, el trabajo hasta la fecha realizado.

El hospital lleva laborando siete meses de los cuales los dos primeros fueron los más duros, pero en los últimos tres meses se ha visto un gran cambio en él, ya que debido a la gran visión por parte de sus dueños que se vieron obligados a tomar las riendas de la administración, ante la mala experiencia dejada por tres administradores que no aportaron en nada al manejo y funcionamiento del hospital, y al contrario retardaron su funcionamiento, dando como resultado un crecimiento positivo tanto interno como externo en búsqueda de lograr sus objetivos, es así que logra día a día posicionarse más en la mente de los pobladores del sector debido a la gran y acertada difusión de sus servicios por los diferentes medios de comunicación como lo son prensa, radio, televisión, volantes, entre otros. Pero ante todo éste desarrollo se presenta nuevas inquietudes y necesidades para poder seguir en su labor de servicio a la comunidad.

Ante ésta situación es de gran necesidad realizar un estudio que enfoque un modelo de gestión que logre mayor eficiencia, productividad y posición en el mercado.

De ésta manera para entrar en estudio directo al tema de la tesis, se va a analizar el como esta constituido y formado el HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO de manera que se pueda ver sus principales componentes o áreas de la que depende el buen funcionamiento del mismo, ya que son la clave para que tenga éxito en sus funciones y a si mismo ser aceptado por los pacientes que acuden al antes mencionado hospital.

Para conocer un poco más sobre la verdadera situación actual de la salud en la ciudad de Quito y provincia se puede revisar el cuadro 10 en que se indica cuantos establecimientos hay tanto en la provincia como en la ciudad y analizando un poco más estos cuadros se puede observar la gran diferencia existente entre las unidades del estado contra las privadas, sea de la dimensión que estas fueren. De tal manera se debe tener en cuenta que la verdadera competencia se da con las unidades médicas privadas que se encuentran en mayor número y cubriendo la mayor parte de la ciudad y es así que para poder ser más objetivos en el estudio se delimitara el mercado en el cual se va a trabajar y desarrollar todos los trabajos de investigación de ésta tesis.

De ésta manera la delimitación general es el sur de la ciudad, la cual se la detallara en capítulos más adelante para tener claro el mercado y tema que se ajusta a esa delimitación, a partir de la Villa flora hacia el sur de la ciudad, siendo su mercado más cercano y potencial los barrios aledaños al hospital.

En este sector se encuentra un gran número de unidades médicas de gran prestigio y trayectoria, y que a pesar de ello por la características en servicios que se ofrecen en el hospital se encuentra en las mismas condiciones y en ciertos casos con mejor dotación de equipos, infraestructura y capacidad instalada para un mejor y servicio a la comunidad, mismos que se espera que con el tiempo cumplan con las expectativas tanto de los pacientes y sobre todo de sus accionistas.

Sin ahondar más en detalles se realiza el análisis de la situación actual del Hospital de Especialidades San Bartolo al inicio de sus actividades y con las que espera funcionar óptimamente durante el tiempo de ingreso al mercado de cuidado, control y prevención de la salud.

1.5.1 ADMINISTRATIVO

El área administrativa del hospital cuenta de varios puntos críticos que deben ser estudiados y manejados de manera individual para comprender su contexto en relación con las diferentes áreas que acompañan diariamente en sus actividades, y de ésta manera saber si existe algún cuello de botella en alguna de ellas que dificulte el manejo adecuado del hospital ya que un problema aparentemente simple puede llegar a complicarse llegando a conflictos internos, externo y sobre todo dificultades con un paciente ya que se está para el cuidado y control de su salud. Siendo esta la causa y razón de ser del hospital.

Es así que comenzaremos revisando el sistema de organización del hospital para de ahí ver sus áreas y estudiar cada uno de sus puntos críticos, teniendo como principales al recurso humano y su planificación estratégica, que permitieron la creación y funcionamiento del hospital.

1.5.1.1 RECURSOS HUMANOS

En éste capítulo se revisará las bases que debe tener el hospital para organizar a su personal tanto administrativo como operativo que permita, una labor exitosa en cada una de las actividades.

Sin lugar a dudas el tipo de empresa que no se debe de dar lujos de errar en algún evento o al ejecutar sus actividades, son los que tienen relación directa con la salud de las personas en su cuidado, tratamiento y seguimiento de patologías, es así que por tal motivo el punto más crítico y delicado en la contratación de la fuerza laboral es el de personal médico seguido muy de cerca por la vinculación directa con los pacientes, el personal de apoyo medico, quienes son de los que depende el mejoramiento de los pacientes.

Sin restar importancia de los antes mencionados, el material y equipo e insumos médicos son un eslabón más en la actividad del hospital, es así que también se estudiara a los principales materiales y equipos para conocer su función y grado de relación con la salud de los pacientes.

Por último pero no menos importantes es el estudio del personal administrativo quienes de cierta forma su organización permite que varias actividades tanto internas como externas se ejecuten con éxito y a la vez permite ser bien vistos ante los pacientes, y además esto permitirá presentar los reportes esperados a los accionistas y dueños del hospital que si bien es cierto son parte del pueblo que vive y siente las dificultades por la que atraviesa la mayoría de los habitantes del país y sobre todo sintiendo de cerca los problemas de pobladores de la ciudad de Quito no pueden exceder de la ayuda a ellos y por tal motivo se requiere de ciertos réditos que compensen su esfuerzo tanto empresarial como personal.

1.5.1.1.1 PERSONAL MÉDICO

El personal médico de un hospital es la clave para que llegue a tener el reconocimiento esperado por la ciudadanía y así poseer la confianza de sus pacientes y que de cierta forma se deje de lado el costo que este pueda tener.

Es así que teniendo en cuenta lo antes mencionado se revisara las bases que se exigirá al personal medico que desee pertenecer al HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO, mismo que deberán cubrir las diferentes especialidades para lo cual se requiere de los especialistas que se mencionara luego de revisar la misión, visión y objetivos.

1.5.1.1.1 MISIÓN

Ofrecer la atención médica de excelencia en forma oportuna y eficiente en: consulta externa, hospitalización, cirugías, servicio de laboratorio y de imaginología a la población general, a fin de mantener el potencial humano en condiciones óptimas de salud.

1.5.1.1.2 VISIÓN

Constituirnos en un Servicio Hospitalario líder en el sector Sur de la ciudad de Quito, con proyección provincial y nacional, por su labor preventiva, diagnóstica, terapéutica, rehabilitadora, y docente, en el manejo de los pacientes, a fin de otorgar la mejor atención de especialidad y convertirnos en referencia en la área de la Salud, del sector Sur de la ciudad de Quito.

1.5.1.1.3 OBJETIVOS

Satisfacer totalmente la demanda interna de las especialidades, en las áreas de Consulta Externa, Hospitalización, Cirugía, Imagenología, Laboratorio y otros procedimientos.

Seleccionar, capacitar, perfeccionar, actualizar a nuestro propio recurso humano, con objeto de garantizar la excelencia en la prestación de servicios al paciente.

Emplear en lo posible tecnología de punta para los procedimientos diagnósticos y terapéuticos.

Ofrecer la mejor atención médica de especialidad con eficiencia, prontitud y costos competitivos.

Desarrollar una doctrina administrativa que nos permita adaptarnos e imponer formas que se adecuen a las condiciones cambiantes de gestión institucional y del mercado.

Las áreas o especialidades que se deben cubrir en el hospital son:

Clínicos

- ▶ Médicos Internistas
- ▶ Medicina Alternativa
- ▶ Endocrinólogos
- ▶ Nefrólogos
- ▶ Gastroenterólogos
- ▶ Neumólogos
- ▶ Cardiólogos
- ▶ Fisiatras
- ▶ Alergólogos
- ▶ Neurólogos
- ▶ Oncólogos
- ▶ Gerontólogos
- ▶ Intensivistas

Pediatría

- ▶ Clínica
- ▶ Quirúrgica
- ▶ Ginecología
- ▶ Gineco-Obstetras

Obstetras

Imagenología:

- ▶ Radiólogos.
- ▶ Ecografistas.
- ▶ Densitometristas
- ▶ Técnicos en imagen.

Cirujanos:

- ▶ Abdominales
- ▶ Urólogos
- ▶ Vasculares
- ▶ Otorrinolaringólogos
- ▶ Oftalmólogos
- ▶ Mastólogos
- ▶ Traumatólogos
- ▶ Plásticos y reconstructivos

Laboratorio:

- ▶ Clínico
- ▶ Histopatológico
- ▶ Hormonal

Odontología:

- ▶ Pediátrica
- ▶ Adultos

Para cubrir las antes mencionadas especialidades se requerirá del siguiente personal.

PERSONAL MÉDICO

Médicos Tratantes

1. Profesional graduado en Universidad reconocida por el CONESUP
2. Especialidad de derecho o de hecho reconocida por los estatutos de la Federación Médica Ecuatoriana
3. Afiliado al Colegio Médico respectivo
4. Experiencia de 5 años en la especialidad
5. Acreditar documentos sobre experiencia laboral
6. Acreditar documentos sobre realización de cursos, trabajos de especialidad
7. Perfil adecuado a las necesidades de la institución
8. Ejercerá su actividad de acuerdo a criterios reconocidos internacionalmente sobre el manejo de los pacientes.
9. Coordinará con el médico residente sobre las políticas de manejo y procedimientos a llevarse a cabo en cada especialidad
10. Será el responsable directo del manejo del paciente como lo estipula la ley
11. Concurrirá al llamado para atención a los pacientes en tiempo perentorio, si no se llamará a otro profesional de la misma especialidad
12. Se ceñirá a las tablas de honorarios propuestos por la institución
13. Cualquier trasgresión de principios morales o reñidos con la ética Médica será motivo para separación de la institución
14. Se requerirá para ingreso al staff de la institución de un derecho de 600 USD pudiendo realizar el pago con una cuota inicial de 300USD y el resto al inicio del proyecto, con reajustes de acuerdo a necesidad NO REEMBOLSABLE, con una renovación anual a convenir.
15. Se requerirá realizar los desembolsos correspondientes hasta mediados del mes de Junio
16. En valor inicial de la consulta externa será de 8 USD de los cuales 5 serán para el profesional y 3 para el hospital.

17. Los Médicos tratantes tendrán participación porcentual en áreas específicas como laboratorio, farmacia, Rx
18. Entre las prestaciones que se dará a los Médicos está un descuento del 25% en servicios hospitalarios a familiares directos (Esposa, hijos, padres) exceptuando áreas estratégicas
19. Se considerará por parte de los colegas la gratuidad de la atención médica a familiares directos.
20. Habrá un descuento del 25% en farmacia interna
21. Para el personal y sus familiares habrá un descuento del 50 % en honorarios Médicos
22. Se considerará descuento de acuerdo a las circunstancias en hospitalización y cirugía
23. Se trabajará en horarios rotativos de 4 horas cada uno :
 - i. 8 -12 PM
 - ii. 12- 04 PM
 - iii. 04 -08 PM

Médicos Residentes

1. Profesional graduado en cualquier Universidad del Ecuador aprobada por el CONESUP
2. Inscripción colegio profesional respectivo
3. Certificados de experiencia laboral
4. Certificados de cursos, congresos etc.
5. Preferible con experiencia hospitalaria previa
6. Disponible para realizar turnos rotativos de 24h
7. El Médico residente será responsable por el material, insumos y equipos con los que cuenta la institución
8. Deberá realizar al día siguiente la entrega respectiva de la evolución del paciente, al responsable de la guardia
9. Notificará de manera oportuna del ingreso del paciente al Médico tratante

10. Se informará de cualquier variación en la condición del paciente al responsable del paciente
11. Si no se toman medidas oportunas y adecuadas de acuerdo a la gravedad del caso informar al Director Médico
12. Cualquier procedimiento que implique riesgo para el paciente deberá ser supervisado o autorizado por el tratante
13. Supervisará el cumplimiento de normas de asepsia y antisepsia por parte del personal bajo su responsabilidad
14. será responsable de coordinar el desempeño eficiente de los distintos profesionales inmiscuidos en el manejo de los pacientes, realizando las sugerencias y correctivos del caso, todo esto dentro del marco de respeto más estricto
15. Cualquier rompimiento de las normas y procedimientos médicos y administrativos será sujeto a las sanciones respectivas
16. El profesional llevará la indumentaria adecuada para el caso proporcionada por la institución

Tecnólogo médico

1. Participar en la visión misión y valores de la institución.
2. Velar por la buena imagen de la institución y el uso eficiente de los recursos.
3. Participar en el día a día de la calidad de atención.
4. Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo del Centro de Salud.
5. Colaborar en las innovaciones requeridas en los procesos, guías y procedimientos de atención.
6. Cumplir con los mecanismos sistemáticos y continuos (estándares) de la institución.
7. Actuar correctivamente ante las deficiencias encontradas en la gestión institucional

8. Participar en el PHVA de las actividades de salud que le sean asignadas.
9. Presentar oportunamente los informes requeridos según procesos del servicio.
10. Participar en las brigadas de salud en el área de influencia.
11. Someterse a las disposiciones de los procesos de atención de la institución
12. Manejar los estándares, guías de atención, procedimientos de la institución.
13. Actuar de manera correctiva ante los indicadores de gestión, que indiquen ineficiencia.
14. Realizar las actividades de laboratorio clínico toma, análisis y resultados con eficiencia de acuerdo al nivel de complejidad técnica que posea la institución.
15. Realizar los turnos de urgencias de acuerdo al cronograma de actividades de la institución.
16. Realizar mantenimiento autónomo a los equipos biomédicos, que están bajo su responsabilidad en el servicio.
17. Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y le sean afines con la naturaleza de de su cargo.

Estudiantes de externado:

1. Estudiante de octavo o noveno semestre de universidad o su equivalente a quinto o sexto año de estudios en medicina
2. realizara ciertas maniobras médicas como ayuda en cirugías menores, colocar yesos, poner inyecciones, sueros, soluciones, toma de signos vitales, pulso, presión arterial, temperatura, etc., para historia clínica.
3. actividades de enfermería y ayudante de medicina.
4. siempre estar bajo supervisión del médico residente o medico tratante.
5. no puede tomar decisiones y realizar recetas.

1.5.1.1.2 PERSONAL DE APOYO MÉDICO

El personal de apoyo médico es importante ya que es el primer en tener contacto con el paciente de ahí se va formando la imagen que se quiere tener del hospital y de los servicios que se brinda en el mismo por lo que se requiere de ciertas características que posea éste personal para lograr el objetivo esperado, con esas base se toma los siguientes puntos que fueron creados para tener un buen inicio de actividades.

Para apoyo al los médicos y al buen funcionamiento del hospital se requiere de personal con conocimientos médicos, para cubrir el área médica y de enfermería y los cargos y funciones a cubrir son las siguientes:

- ▶ Licenciadas de Enfermería
- ▶ Auxiliares de enfermería
- ▶ Farmacéuticas.
- ▶ Laboratoristas

Es así que en conjunto con su trabajo ayudan a que el paciente se sienta bien y tranquilo para que el médico especialista o tratante pueda realizar su trabajo sin ningún percance o contratiempo y el paciente se sienta satisfecho con el servicio brindado y en un tiempo prudencial.

Enfermería

1. Cumplir y hacer cumplir el manual de normas y procedimientos de enfermería
2. Fomentar al personal a su cargo en el cumplimiento de la misión del servicio
3. Recibir y entregar el turno de trabajo conjuntamente con el personal de enfermería

4. Proporcionar atención directa de enfermería a pacientes de postoperatorio y hospitalización
5. Llevar correctamente los registros de historias clínicas , kardex y otros
6. Mantener reuniones periódicas con el personal bajo su cargo para conocer los problemas y tomar las medidas correctivas
7. Asistir a la visita médica
8. Agilitar el trámite de auxiliares de diagnóstico e interconsultas de los pacientes
9. Elaborar informes diarios y mensuales sobre pacientes, personal , equipo y materiales
10. Enviar a farmacia y recibir de parte del mensajero la medicación de acuerdo a la historia clínica de cada paciente
11. Responsabilizarse de los medicamentos e insumos médicos y controlar su utilización
12. Cumplir las prescripciones Médicas en relación a la administración de medicamentos , tratamientos especiales y otros
13. Controlar signos vitales según normas, transcripción a la historia clínica de cada paciente
14. Realizar controles de ingesta y eliminación con la colaboración del personal auxiliar
15. Elaboración del parte de dietas y controlar que los pacientes reciban la dieta prescrita
16. Asistir al Médico en curaciones exámenes y tratamientos específicos
17. Recibir ingresos y transferencias, informar al médico residente y organizar la atención de enfermería
18. Realizará la visita de egreso a todos los pacientes con el alta , instruyendo para el cumplimiento domiciliario de las prescripciones médicas y las indicaciones de enfermería
19. Realizar los procedimientos administrativos en los casos de fallecimiento
20. Realizar informes de enfermería en todas las historias clínicas de los pacientes a su cargo

21. Realizar el resumen diario de insumos médico sanitarios en el formulario respectivo
22. Realizar censo diario de pacientes en formulario respectivo y enviar a estadística
23. Supervisar al personal auxiliar en el cumplimiento de las funciones asignadas
24. Propiciar un ambiente de trabajo agradable, mediante el manejo de buenas relaciones humanas
25. La profesional acreditará título profesional obtenido en institución superior aprobada por el CONESUP
26. Inscripción al CONESUP y al colegio profesional respectivo
27. Experiencia laboral

1.5.1.1.3 MATERIAL, EQUIPO E INUSUMOS

Para brindar atención de calidad y ser eficiente se requiere y se cuenta con tecnología de punta de la que gracias a la gestión de sus accionista el hospital cuenta con ella, tecnología que permitirá brindar a los pacientes la atención que ellos se merecen y sobre todo ayudará a los médicos a realizar sus diagnósticos con mayor certeza y de esa manera poder dar una mejor solución al mal del paciente con el tratamiento más adecuado para él o ella

Cabe resaltar que los materiales y equipos con los que cuenta el HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO se los encuentra en las clínicas y hospitales más grandes de Quito o del país pero que a su vez hace que su servicio sea caro y lejos de las posibilidades de los más pobre, pero éste no es el caso del hospital en mención ya que la tecnología esta puesta al servicio de la comunidad a costos reales permitiendo de ésta manera que las personas de escasos recursos puedan acceder a un servicio de atención médica de calidad y garantizada.

1.5.1.1.4 PERSONAL ADMINISTRATIVO

El personal administrativo con el que empieza a trabajar el hospital es limitado ya que por no requerir de mayor esfuerzo laboral a un inicio sólo contará con lo mínimo indispensable al igual como sucede con el personal médico al cual se espera que se incremente de acuerdo a la demanda de servicios que se espera crezca a corto tiempo. De ésta manera el personal administrativo requerido a un inicio es el siguiente:

- ▀ Secretaria recepcionista
- ▀ Celador
- ▀ Personal de aseo
- ▀ Administrador financiero

Con este personal se espera poder laborar con normalidad hasta que la situación lo amerite y con gran deseo se espera el poder y tener que crecer estructuralmente para logra cumplir con los servicios ofrecidos siendo eficientes y eficaces en las diferentes actividades más aún las directamente relacionadas con los pacientes.

A continuación se detalla las funciones que realizará el personal administrativo, aclarando que el gerente del hospital es a un inicio el accionista del mismo que es el Dr. Luís López, el mismo que lleva en buen rumbo al hospital ya que ha sabido tomar las decisiones más acordes a las exigencias y complicaciones del momento lo que le permite mantener un rumbo fijo al cumplimiento de sus objetivos. Cabe aclarar que el Dr. Luís López espera poder dejar ese cargo a una persona idónea que sepa cumplir y manejar de forma adecuada al hospital, y que comparta esa visión con la que hasta hoy se a manejado sus pequeños logros que se esperan mañana sean grandes logros.

MANUAL DE FUNCIONES HOSPITAL SAN BARTOLO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación: Gerente Hospital de San Bartolo	Dependencia: Hospital de San Bartolo
Código: AG 0.01	Cargo jefe inmediato: Junta de socios
Grado : I	Nivel: Ejecutivo.
Número de cargos: UNO	Requisitos: Título de formación Universitaria en medicina, más, especialidad en gerencia en salud.

NATURALEZA DEL CARGO

Empleado de libre remoción y nombramiento, con un nivel de pertenencia, (ejecutivo), en su deber de planear, organizar, coordinar, dirigir evaluar y controlar, con el propósito de que la prestación de servicios de salud, en el Hospital de San Bartolo sean eficientes, eficaces y efectivos, técnica, administrativa y financieramente.

FUNCIONES:

- Socializar y lograr niveles de pertenencia en lo que respecta a la misión, visión, valores de la institución al cliente interno y externo.
- Documentar y definir los procedimientos y guías clínicas de atención, protocolos de enfermería de acuerdo a la morbi - mortalidad más frecuente en el sector.

- Elaborar procesos de atención asistenciales y administrativos según las necesidades de la institución y verificar el cumplimiento de las normas técnicas.
- Documentar y definir el plan de emergencia hospitalaria.
- Hacer cumplir los mecanismos sistemáticos y continuos de los estándares que se determinen
- Participación ejecución y control del estado de resultados, balance, presupuesto de la institución.
- Planear y hacer de acuerdo al diagnostico situacional, epidemiológico, factores de riesgo del área; planes proyectos y estrategias de atención con el propósito de mejorar la prestación de servicios y aminorar efectos.
- Adopción de mecanismos tendientes a verificar y actuar, sobre las posibles desviaciones detectadas con respecto a los parámetros previamente establecidos.
- Planear, organizar, dirigir, controlar, las actividades de la IPS y velar por la aplicación de normas, reglamento interno y del SSSC.
- Velar por la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos humanos, técnicos, financieros e inventario del Hospital de San Bartolo.
- Participar en el PHVA de la macrogestión.
- Participar en el PHVA de la microgestión.
- Participar en el PHVA de la mesogestión.

- Establecer el sistema de referencia y contrarreferencia.
- Desarrollar procesos que permitan la participación ciudadana.
- Contratar conjuntamente con el representante legal de la institución la prestación de servicios que las empresas públicas o privadas lo requieran.
- Las demás que le asigne la naturaleza de su cargo a través de su inmediato superior.

MANUAL DE FUNCIONES HOSPITAL SAN BARTOLO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación: Administrador financiero	Dependencia: Hospital de San Bartolo
Código: AG 0.02	Cargo jefe inmediato: Gerente general
Grado: II	Nivel: Administrador
Número de cargos: Uno	Requisitos: Título universitario con énfasis en salud y finanzas.

NATURALEZA DEL CARGO:

Trabajador a contrato, ejecutivo financiero, es su deber ejecutar, controlar y llevar las distintas funciones financieras que emanan del hacer cotidiano en el hospital, para que éstas sean eficientes financieramente.

FUNCIONES:

- Participar en la visión misión y valores de la institución.
- Velar por la buena imagen de la institución y el uso eficiente de los recursos.
- Participar en el día a día de la calidad de atención.
- Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo del Centro de Salud.
- Colaborar en las innovaciones requeridas en los procesos, guías de atención y. procedimientos administrativos.
- Cumplir con los mecanismos sistemáticos y continuos (estándares) de su servicio.
- Actuar correctivamente ante las deficiencias encontradas en la gestión institucional
- Verificar datos comprobantes, cuentas, recibos de relaciones, libros y elaborar cuadros, contables de ingresos y egresos de la institución.
- Participación en la elaboración de estado de resultados, balance general, formulación y ejecución del presupuesto de salud.
- Verificar disponibilidad presupuestal ingresos y egresos.
- Ordenar y clasificar la parte contable de la institución.

- Recibir ordenar y entregar los documentos negociables de acuerdo a los procesos y con el consentimiento e información del médico director.
- Hacer arqueo diario de la caja general, llevar un libro de registro.
- Elaborar pedidos de suministros con el visto bueno del comité de compras.
- Realizar consignaciones inherentes a la institución.
- Tramitar y hacer efectivos los activos a corto plazo de la institución.
- Manejo de caja menor y su parte contable.

MANUAL DE FUNCIONES HOSPITAL SAN BARTOLO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación: Secretaria	Dependencia: Hospital de San Bartolo
Código: AG 0.03	Cargo jefe inmediato: Gerente general
Grado: III	Nivel: Administrador
Número de cargos: Uno	Requisitos: Título universitario

1. Brindar información sobre la atención Médica que se da a los clientes
2. Recibir, procesar y organizar los oficios, cartas y memorandos que llegan a la secretaria del servicio.
3. Archivar organizadamente toda la documentación arriba indicada

4. Hacer certificados médicos de los pacientes y archivarlos
5. Hacer informes médicos ordenados por los médicos tratantes
6. Hacer informes de actividades y funciones del servicio
7. Hacer informes sobre cualquier novedad con los equipos
8. Realizar pedidos de materiales
9. Hacer pedidos de medicamentos especiales
10. Elaborar horarios de atención de los señores médicos
11. Colaborar con las actividades relacionadas con el funcionamiento del servicio

MANUAL DE FUNCIONES HOSPITAL DE SAN BARTOLO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación: Operario de servicios generales aseo	Dependencia: Hospital San Bartolo
Código: OG 0.01	Cargo jefe inmediato. Enfermero profesional
Grado: XI	Nivel: operativo
Número de cargos: Uno	Requisitos: Primaria completa, certificado de honorabilidad.

NATURALEZA DEL CARGO:

Trabajador a contrato, en su función de; ejecución de trabajos operativos encaminados a facilitar la prestación de los servicios generales del Hospital de San Bartolo.

FUNCIONES:

- Participar en la visión misión y valores de la institución.
- Velar por la buena imagen de la institución y el uso eficiente de los recursos.
- Participar en el día a día de la calidad de atención.
- Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo del hospital.
- Cumplir con los mecanismos sistemáticos y continuos (estándares) de la institución.
- Actuar correctivamente ante las deficiencias encontradas en la gestión institucional.
- Realizar labores de mensajería.
- Limpieza y desinfección de pisos, baños ventanas paredes, muebles de oficina, máquinas y equipos sencillos de las instalaciones locativas de la institución, según los procedimientos de la institución.
- Agrupar y recoger los desechos de que se generan en la institución según las disposiciones del plan de eliminación de desechos hospitalarios.
- Prestar servicios de vigilancia y responder por los bienes muebles e inmuebles en el horario de prestación del servicio.
- Las demás funciones que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo.

MANUAL DE FUNCIONES HOSPITAL DE SAN BARTOLO
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación: Celador	Dependencia: Hospital San Bartolo
Código: OC 0.02	Cargo jefe inmediato: médico de turno.
Grado: XII	Nivel: Operativo
Número de cargos: Uno	Requisitos: Aprobación de primaria completa y libreta militar de primera clase.

NATURALEZA DEL CARGO:

Trabajador a contrato, en función de; Ejecución de labores de vigilancia y portería en el hospital.

FUNCIONES:

Participar en la visión misión y valores de la institución.

Velar por la buena imagen de la institución y el uso eficiente de los recursos.

Participar en el día a día de la calidad de atención.

Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo del Centro de Salud.

Cumplir con los mecanismos sistemáticos y continuos (estándares) de la institución.

Actuar correctivamente ante las deficiencias encontradas en la gestión institucional

Prestar los servicios de vigilancia y responder por los bienes muebles e inmuebles a su cargo.

Ejecutar acciones de protección al personal de la institución que en ciertas circunstancias se vea amenazada su seguridad en la prestación de servicios.

Revisar e identificar los paquetes que entren o salgan de la institución de acuerdo a las instrucciones recibidas.

Cuidar que las puertas y ventanas de las instituciones queden debidamente aseguradas.

Suministrar la información que se necesite y se haya autorizado.

Permanecer en su lugar de trabajo.

Responder por el manejo adecuado del arma de dotación a su cargo.

Las demás funciones que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo.

MANUAL DE FUNCIONES HOSPITAL DE SAN BARTOLO

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación: Operario de servicios generales lavandería.	Dependencia: Hospital San Bartolo
Código: OL 0.3	Cargo jefe inmediato: Auxiliar de enfermería.
Grado: XIII	Nivel: Operativo.
Número de cargos: Uno	Requisitos: Primaria completa, Certificado de honorabilidad.

NATURALEZA DEL CARGO:

Trabajador a contrato, en su función de; ejecutar trabajo de lavandería, para facilitar la prestación de servicios en el Hospital de San Bartolo.

FUNCIONES:

- Participar en la visión, misión y valores de la institución.
- Velar por la buena imagen de la institución y el uso eficiente de los recursos.
- Participar en el día a día de la calidad de atención.
- Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo del hospital de San Bartolo.
- Cumplir con los mecanismos sistemáticos y continuos (estándares) de la institución.
- Actuar correctivamente ante las deficiencias encontradas en la gestión institucional.
- Lavar manual o mecánicamente y realizar planchado para la distribución posterior.
- Prestar servicio de mensajería, indicados por los jefes inmediatos.
- Velar pro el mantenimiento de los enseres que se someten al lavado.
- Otras funciones que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo.

MANUAL DE FUNCIONES HOSPITAL DE SAN BARTOLO
DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Denominación: Auxiliar de citas, facturación y caja.	Dependencia: Hospital de San Bartolo.
Código: AF 0.03	Cargo jefe inmediato: Administrador.
Grado: X	Nivel: Administrativo.
Número de cargos: Uno	Requisitos: Bachillerato completo más estudios en sistemas y experiencia de 1 año en labores similares.

NATURALEZA DEL CARGO:

Trabajador a contrato, en su deber de; ejecución de labores de asignación de citas facturación, caja, de la venta de servicios de la institución con el fin de apoyar técnicamente a la eficiencia, efectividad y eficacia de la institución.

FUNCIONES:

- Participar en la visión, misión y valores de la institución.
- Velar por la buena imagen de la institución y el uso eficiente de los recursos.
- Participar en el día a día de la calidad de atención.
- Mantener buenas relaciones con el cliente interno y externo del Centro de Salud.

- Colaborar en las innovaciones requeridas en los procesos de atención.
- Cumplir con los mecanismos sistemáticos y continuos (estándares) de la institución.
- Actuar correctivamente ante las deficiencias encontradas en la gestión institucional.
- Realizar la admisión y registro citas del cliente de acuerdo a los procesos de atención.
- Recepción e ingreso al programa de venta de servicios.
- Ordenar y clasificar según procesos las facturas, que se obtienen de la venta de servicios y realizar los informes, cuentas de cobro.
- Elaborar y entregar comprobantes de facturación al cliente externo.
- Llevar sistemáticamente los ingresos y egresos de la venta de servicios según procedimientos.
- Verificar la exactitud numérica de los ingresos y egresos diarios de caja general.
- Anotar movimientos varios en tarjetas auxiliares.
- Hacer un arqueo diario de caja con su inmediato superior para verificar la exactitud de las sumas.
- Colaborar en estudios relacionados con la administración financiera.

- Clarificar, limpiar, organizar, los documentos resultados de los procesos anteriores.
- Verificar ingresos y egresos diarios de venta de servicios, medicamentos y material médico quirúrgico.
- Todo procedimiento que sea elaborado dentro de las funciones asignadas son de responsabilidad directa del funcionario y cada acto llevado a cabo debe tener el visto bueno de la dirección.
- Las demás funciones que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo.

1.5.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La planificación estratégica realizada por los accionistas apoyados por cierto grupo de profesionales en el ramo presenta las bases en las que se va apoyar el hospital para lograr su lugar en el mercado, cumpliendo con las expectativas tanto del los dueños como de los pacientes, es así que a continuación se detalla dicha planeación estratégica.

1.5.1.2.1 OBJETIVOS:

Satisfacer totalmente la demanda interna de la Clínica de especialidades, en las áreas de consulta externa, hospitalización, Cirugía imagenología, laboratorio y otros procedimientos.

Seleccionar, capacitar, perfeccionar, actualizar a nuestro propio recurso humano, con objeto de garantizar la excelencia en la prestación de servicios al paciente nefrópata.

Emplear en lo posible tecnología de punta para los procedimientos diagnósticos y terapéuticos.

Ofrecer la mejor atención médica de especialidad con eficiencia, prontitud y costos competitivos.

Desarrollar una doctrina administrativa que nos permita adaptarnos e imponer formas que se adecuen a las condiciones cambiantes de gestión institucional y del mercado.

1.5.1.2.2 MISIÓN

Somos una institución CON ANIMO DE LUCRO Y SIN ANIMO DE QUIEBRA que presta los servicios de salud, a la población del sur de Quito, zonas y empresas de afluencia, en lo que respecta a medicina especializada, medicina general, atención de urgencias, cirugías, atención de partos, fisioterapia física, ocupacional respiratoria, terapia hídrica, imagenología, radiología, ecosonografías, etc., atención recién nacido, hospitalización, servicio de urgencias y farmacéutico 24 horas con calidad, eficiencia y honestidad , es así que satisface en su totalidad las necesidades y expectativas de los usuarios y de sus clientes internos a través de la capacitación constante, tecnología de punta.

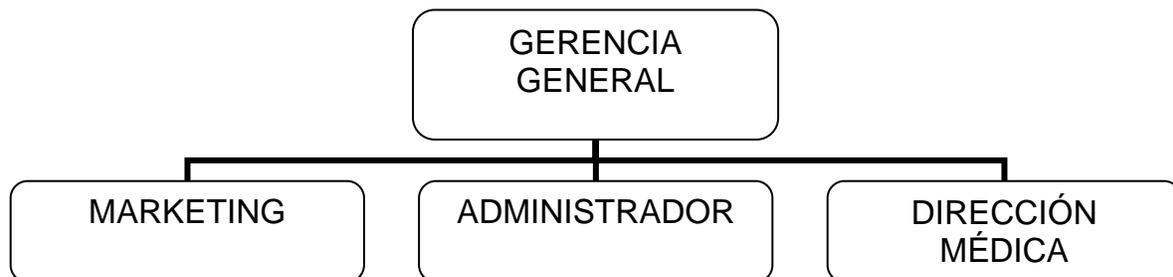
1.5.1.2.3 VISION

En el año 2006 será un Hospital con posesión y liderazgo, ofreciendo a los usuarios accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia, continuidad, siendo en esta fecha reconocidos como una empresa participativa y difusora del mejoramiento continuo.

1.5.1.2.4 ORGANIGRAMA

Los accionistas del hospital en cuestión para iniciar sus actividades presentan la siguiente estructura orgánica que permitirá realizar sus diferentes funciones en procura de tener una buena organización que lleve al grupo humano a conseguir sus objetivos planteados en procura de cumplir con la misión y visión.

PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN



1.5.1.2.5 POLITICAS

Para mantener un orden tanto en el personal como en los diferentes procedimientos administrativos y operativos se ha definido una serie de políticas que van precisadas por las diferentes funciones y procedimientos inherentes a cada cargo y función que desempeñó el personal para el cual se de a definido de los principales en el capítulo anterior (recursos humanos).

1.5.1.2.6 ESTRATEGIAS

Los accionistas del hospital han decidido poner como primeras estrategias de negocio las que a continuación se mencionan con el fin de introducir su servicio en la mente de los pobladores del sur de la ciudad, principalmente, y con el tiempo ir mejorando sus estrategias e ir abarcando más mercado.

Cuando una empresa establece una ESTRATEGIA COMPETITIVA, tiene 3 opciones:

1. Ser líder en costos
2. Diferenciarse de los demás, añadiendo al producto atributos diferentes
3. Segmentación en el entorno

TENDENCIAS COMPLEMENTARIAS RESPECTO A PRODUCTO Y MERCADO

Es una revisión de algunos factores o índices que hay que tomar en cuenta para ajustarse a un mercado, entre los principales tenemos:

- ▶ Aumento de la edad media poblacional
- ▶ Disminución de bodas
- ▶ Disminución de nacimientos
- ▶ Cambios en el flujo migratorio
- ▶ Fragmentación en el núcleo familiar
- ▶ Familias pequeñas
- ▶ Retorno a la naturaleza
- ▶ Exigencia de calidad

Según PORTER existen tres ESTRATEGIAS básicas

1. Estrategia del Costo Bajo. Podemos estar presentes en el mercado con costos más adecuados Ej. Casio fabrica relojes buenos pero altamente caros, mientras que Seiko fabrica relojes con precios competitivos.
2. Estrategia de Diferenciación. Se trata de encontrar en el mercado un producto con atributos importantes
3. Estrategia de buscar segmentos muy diferenciados. Se trata de que cubra el 100% de las expectativas del Mercado. Ej. Rolex se dedica a vender más que reloj un lujo

1.5.1.2.7 ANALISIS DE PORTER

De ésta forma para tener el éxito deseado se recomienda como mejor opción para ejecución de las dos estrategias principales para ingresar al mercado que son:

- ▶ Diferenciación
- ▶ Cambio de Imagen

Pero a más de las anteriores existe unas estrategias que abarcan un campo más amplio, así tenemos:

MACROESTRATEGIAS

1. Liderazgo en costos

- ▶ Inversión de costos
- ▶ Acceso a nuevos capitales
- ▶ Ingeniería muy calificada
- ▶ Control de Mano de Obra

- ▮ Distribución barata

2. Organización

- ▮ Sistema de costos detallado
- ▮ Sistemas y procesos registrados
- ▮ Incentivos a la productividad

3. Riesgos

- ▮ Que el cambio tecnológico anule la curva de experiencia
- ▮ Aprendizaje fácil y capacidad de inversión
- ▮ Miopía del costo
- ▮ Desenfoque al entorno y salir del mercado

Lo antes mencionado nos da la pauta a realizar un listado de los diferentes puntos importantes que se tiene en cuenta para el manejo adecuado de las estrategias y que permitirán lograr desarrollar con éxito las principales estrategias del hospital, de esta manera se detalla a continuación cada una de ellas con sus respectivos enfoques.

DIFERENCIAS

- ▮ Creatividad e Innovación
- ▮ Ingeniería del producto
- ▮ Habilidades altas de Marketing
- ▮ Investigación básica de tecnología del producto
- ▮ Liderazgo tecnológico reconocido

ORGANIZACIÓN. Debe existir

- ▮ Alta motivación en todos los niveles
- ▮ Incentivos globales

- Flexibilidad de coordinación

RIESGOS

- Diferenciación
- Diferencia de precios
- Cambio de valor del usuario
- Crisis adquisitiva del consumidor
- Segmentación parcial

SEGMENTACION SELECTIVA

- Recursos y capacidades necesarias
- Gran prestigio en el sector
- Habilidades iniciativas y diferencias
- Cercanía al cliente
- Dominio de los canales de distribución
- Marketing sofisticado

ORGANIZACION

- Alta motivación para innovar
- Concepto singular
- Flexibilidad organizada

De esta manera se les presenta el trabajo a ejecutar por parte de la persona encargada de la administración del hospital misma que no tiene conocimiento de lo antes mencionado y más aún cuando se lo a descrito de manera general sin explicación alguna del modo de implementar y ejecutar estas estrategias para lograr el objetivo de este punto como es el lograr la diferenciación del servicio mejora de imagen.

1.5.1.2.8 ANÁLISIS FODA

La situación del hospital es de cierta forma favorable ya que tiene varias fortalezas que permitirán incursionar de forma positiva en el mercado de salud,

Así tenemos:

FORTALEZAS

Infraestructura diseñada de acuerdo a las actividades de cada especialidad.

Equipos y materiales médicos de última generación.

Ubicación geográfica.

Personal médico y de asistencia calificada y de gran experiencia.

OPORTUNIDADES

La no existencia de unidades médicas de condiciones similares cerca del sector.

Alto grado de empresas y fábricas a las cuales se puede ofrecer un servicio especial.

DEBILIDADES

Es nueva en el mercado y debe enfrentar a una fundación y una clínica ubicada a pocos minutos al norte del hospital.

Los costos por el inicio pueden ser relativamente altos.

Existe falta de un programa de mercadeo del hospital de acuerdo al mercado objetivo.

AMENAZAS

La acogida que tiene los servicios de la fundación Tierra Nueva.

Los costos bajos que ésta tiene.

La existencia del Hospital del Sur (pública).

Clínicas privadas.

1.5.2 FINANCIERO

BALANCE GENERAL		
al 30 de abril 2005		
CUENTA	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVO		
CORRIENTE		19.803,96
Caja	11.349,38	
Bancos	2.063,82	
Cuentas por cobrar	45,00	
Prestamos empleados	320,00	
Inventarios	6.025,76	
FIJOS DEPRE. (NETOS)		152.456,67
Equipo de oficina	1.735,74	
Equipo de computación	2.249,23	
Muebles y enseres	10.794,94	
Equipos médicos	134.153,03	
Instrumental medico	2.412,26	
Equipo contra incendio	672,00	
Electrodomesticos	421,87	
Herramientas	17,60	
OTROS ACTIVOS		7.169,54
Gastos de instalación	1.180,00	
Gastos preoperacionales	4.679,54	
Publicidad y rotulación	310,00	
Sistema administrativo	1.000,00	
TOTAL ACTIVO		179.430,17
PASIVO		158.648,51
PASIVO CORRIENTE		29.059,21
Proveedores	10.702,08	
Chemlok del ecuador	35,84	
Cuentas por pagar	600,00	
R.F. I.R.	0,40	
Documento por pagar	13.000,00	
Remuneraciones por pagar	1.419,60	
Tarjetas de credito	516,43	
Honorarios médicos	2.784,86	
PASIVO NO CORRIENTE		129.589,30
Documento por pagar L.P	108.000,00	
Prestamos socios	21.589,30	
PATRIMONIO		20.781,66
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		179.430,17

La situación financiera del hospital al inicio de sus actividades era un poco desalentador, debido a que se debió incurrir a constantes préstamos para seguir con la implementación de equipos y en ocasiones para cubrir ciertas obligaciones, lo que impidió que las actividades se desarrollaran con normalidad, pero poco a poco fue tomando forma hasta llegar al cumplimiento de todo el programa de trabajo y tener el éxito que se está teniendo.

El panorama financiero que presenta el hospital para el inicio de sus actividades en su tercer trimestre es más alentador a lo que fue a sus inicios, esto puede deberse a que no cuenta desde su inicio con un buen asesoramiento tanto administrativo como financiero, por tal motivo se puede observar cifras que talvez no sean reales a su situación y que aparentemente compromete su labor.

Cabe señalar que sus accionistas han incurrido en varios préstamos para lograr llevar a cabo este sueño y proyecto que ya es un hecho y que promete grandes logros tanto personales como profesionales.

Las cuentas de mayor cuidado por decirlo así es la cuenta documentos por pagar que es una deuda incurrida para mejorar la capacidad instalada del hospital, pero es una deuda a largo plazo y según el balance se está en condiciones de cumplir con esta obligación.

CAPÍTULO 2

2. ESTUDIO FINANCIERO

En este capítulo se verá el aspecto financiero del hospital, para conocer la verdadera situación económica en la que se encuentra, debido a que se trata de una empresa con fines de lucro sin dejar de lado la labor social que es la prioridad en su caso.

¿Cómo se encuentra el hospital al iniciar su tercer trimestre de funcionamiento en servicio a la comunidad del sur de la ciudad?

Es una pregunta importante ya que en base a la respuesta que se tenga se deberán tomar acciones pertinentes para mejorar ciertos manejos o a su vez continuar con el acertado sistema de trabajo.

Este capítulo tratará de dar a conocer cuáles son las cuentas que le permiten al hospital manejarse en forma positiva y más aún, el cómo está en el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo las de corto plazo que por lo regular son cubiertas por los activos corrientes. Así mismo se espera tener un panorama de la facilidad que tienen ciertas cuentas para el manejo de inventarios, cómo se está recuperando el capital invertido por los accionistas en un inicio para la ejecución del proyecto, y por último; se espera conocer si existe aumento de su patrimonio en este periodo se proyecte en qué tiempo sea posible esto.

En forma general el análisis financiero nos permitirá conocer la situación financiera del hospital, y los resultados obtenidos respecto a una fecha o periodo determinado, para identificar en la marcha de sus actividades errores o desfases, para poder corregir a tiempo estos problemas, o a su vez en forma positiva

aprovechar las bondades de la gestión empresarial reflejadas en los estados financieros.

De igual forma el análisis financiero procura demostrar las razones de causalidad y los efectos en cada rubro analizado, para llegar a conclusiones válidas y recomendar acciones prácticas y viables orientadas al mejor aprovechamiento de los recursos.

Algo más que cabe resaltar, es que, para este estudio se obtuvo la información de su segundo trimestre de actividades, enero, febrero, marzo, y la información financiera del mes de abril que es el inicio de su tercer trimestre. Esta información está en constantes ajustes debido a que a partir del mes de diciembre el hospital cuenta con un manejo adecuado de sus finanzas y por tal motivo existen cuentas y movimientos que poco a poco van formando parte de la contabilidad del hospital en sus ajustes mensuales o en el momento que se presenten, debido a que sus accionistas no tenían un orden contable en las primeras acciones y ciertos datos financieros van apareciendo, en facturas u obligaciones retrasadas por diferentes motivos y también la existencia de ciertos implementos que fueron aportados por ellos los cuales requieren un trato especial, como es el caso de su infraestructura que no se presenta como activo del hospital, ya que pertenece a sus hijos. Otro caso es que el hospital es parte de la empresa DANREMA S.A. la cual no cuenta con capital social que pueda afrontar todas las obligaciones en las que incurre el hospital y se la tiene con un trato especial dentro de la contabilidad de nosocomio.

Un factor importante para tener estos problemas de manejo, es la demora por parte de la administración del hospital, que se encontraba en manos de uno de sus accionistas, en brindar toda la información, obligaciones, responsabilidades y confianza para el manejo financiero a la persona indicada, lo que ha retrasado su actualización y ritmo de trabajo, a más de la falta de un buen sistema contable para vincular toda esta información, y la relación que existe con cada una de las áreas que se deben manejar en el mismo sistema y a un mismo ritmo.

El manejo administrativo del hospital como fue indicado en el capítulo anterior está en manos de uno de sus accionistas, quien por falta de conocimiento tanto administrativo como financiero, debido a que es médico especialista, ha permitido que ciertos procedimientos se repitan en algunas ocasiones y no se refuercen actividades que merecen más atención y cuidado por su parte.

2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

Para el estudio de la gestión tanto administrativa como financiera se hará una revisión y análisis de los diferentes estados y balances del hospital para saber su situación actual y cómo se están desarrollando sus funciones en este tiempo de inicio y para poder tomar medidas que puedan solucionar posibles problemas o a su vez seguir su mismo sistema de trabajo, además se verán las bases con las que se arrancó el trabajo desde el punto de vista administrativo de personal y sus bases de planeación estratégica.

2.1.1 ANÁLISIS Y MANEJO FINANCIERO

CUENTA	BALANCE DE RESULTADOS		
	2005		
	enero	febrero	marzo
INGRESOS	12.283,74	14.292,90	21.618,26
Ingresos operacionales	12.253,38	14.292,90	21.618,26
Ingresos varios	12.253,38		21.618,26
Devoluciones y descuentos	-25,00		
Devoluciones en consulta	-25,00		
Ingresos no operacionales	55,36		
Colaboración publicidad	55,36		
Subtotal			
GASTOS	7.435,99	5.572,08	11.505,13
Gastos operacionales	-5,66		4.169,13
Costos de venta			4.207,64
Descuentos y devoluciones	-5,66		-38,51
Gastos administrativos	7.435,65	5.572,08	7.266,00
Gastos generales	58,89	5.572,08	8,38
Remuneración mensual	1.400,00		1.072,00
Decimo tercer sueldo	155,00		
Servicios basicos	407,26		1,00
Fotocopias	2,13		-1,50
Alimentación personal	5,00		126,65
Honorarios médicos	4.062,63		5.269,15
Suministros de oficina	73,52		103,16
Repuestos y accesorios	63,16		1,50
Mantenimiento y reparación	262,64		6,90
Alquiler de equipos médicos	120,00		242,00
Lavandería y planchado	150,50		261,55
Alimentación personal	125,75		
Útiles de aseo	0,12		68,94
Impuestos pagados	549,05		106,27
Gastos venta			
Publicidad			70,00
Gastos bancarios y financieros	6,00		
Servicios bancarios	6,00		70,00

BALANCE DE RESULTADOS								
	diciembre	enero	febrero	marzo	enero %	febrero %	marzo %	ene-mar %
INGRESOS	22.697,96	12.283,74	14.292,90	21.618,26	-45,88	-37,03	-4,76	75,99
INGRESOS OPERACIONALES	21.453,32	12.253,38	14.292,90	21.618,26				
-DEVOLUCIÓN Y DESCT.	0,00	-25,00						
NO OPERACIONALES	1.244,64	55,36						
GASTOS	14.724,14	7.435,99	5.572,08	11.505,13	-49,50	-62,16	-21,86	54,72
GASTOS OPERACIONALES	2.945,87	-5,66	5.572,08	4.169,13				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.235,56	7.435,65		7.266,00				
GASTOS DE VENTA	523,21	0,00		70,00				
BANCARIOS	19,50	6,00						
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.973,82	4.847,75	8.720,82	10.113,13	-39,20	9,37	26,83	108,61
				Utilidad	35,13	21,36	38,42	38,42

2.1.1.1 ANALISIS FINANCIERO

De acuerdo a los balances de resultados del mes de diciembre del año 2004 y los meses de enero, febrero y marzo del 2005 podemos conocer de manera general el desarrollo que ha tenido el hospital en este periodo, y cabe indicar que los datos del mes de diciembre cuentan como base para los estudios y análisis respectivos.

Los valores presentados en el mes de diciembre relativamente son altos, tomando en cuenta que llevan solo tres meses de funcionamiento y además que es un mes que en la ciudad de Quito se viven tres festividades en las que por varios motivos, los habitantes recurren a gastos para la ocasión, y a su vez se incrementa el número de accidentes, de diferente grado o tipo, y es así que los ingresos de los diferentes centros médicos o de salud en general ven incrementadas sus ganancias.

El hospital en el mes de diciembre tiene un alto egreso, en lo que respecta a gastos administrativos, cerca de un 50% de sus ingresos totales, quedando de cierta forma entre los gastos operacionales, ventas y otros el 50% restante.

Con ese panorama se analizará los meses de enero, febrero y marzo, siendo el segundo trimestre de funcionamiento del hospital, pero el primero con un verdadero control contable y apoyo administrativo.

Para el mes de enero se ve una gran caída en los ingresos operacionales, esto se puede deber a varios motivos internos que se dan en los núcleos familiares debido a que, como se mencionó antes, el mes de diciembre fue para todos o en su mayoría de un nivel alto de gasto económico y por tal motivo se viven bajas financieras, o de una recesión económica familiar, lo que impide que en cierta forma se realicen algunas intervenciones de poca urgencia médica, que pueden ser postergados por un tiempo prudencial. Otra causa, son los pagos relegados para estas fechas, y una necesidad de ahorro. Es así que los ingresos se reducen

en un 45% al mes de diciembre, mientras que los egresos se ven obligados a reducir en un 49,50% debido a la poca afluencia de pacientes y necesidad de recurrir a los médicos especialistas, compra de insumos y materiales médicos que en general representan una baja en los gastos administrativos en un 34,73% al del mes anterior.

Esta variación tanto en ingresos como en egresos da una reducción de las utilidades en un 39,20% al del mes de diciembre.

En el mes de febrero el hospital presenta una mejora en sus actividades y esto lo reflejan los balances del mes, con una leve recuperación en sus ingresos operacionales, debido al aumento de pacientes en las distintas especialidades y servicios que brinda la institución, es así que la mejora de este mes en relación al mes de enero disminuye a un 37,06% , aún en pérdidas, pero de igual forma sus egresos o gastos todavía están con una baja considerable de -62,16% de los gastos incurridos en el mes de enero, esto se puede deber a una lenta reactivación de las actividades de hospital que en cierta forma tienen sus reservas de insumos, materiales y demás implementos médicos por lo cual los únicos egresos que presenta en este mes son los pagos administrativos que en su gran mayoría son sueldos y pagos de honorarios médicos y por tal motivo presenta una utilidad en porcentaje del 21,36% en el mes de febrero siendo esta utilidad un poco real, debido a que en este mes se da un mejor nivel de actividad en servicio y atención de pacientes pero no existe un real movimiento de las cuentas de egreso que se ajusten al nivel de actividad que tiene el hospital.

El mes de marzo se presenta en forma más real y objetiva para el estudio. Este mes puede verse como un mes base de una verdadera actividad económica del hospital, debido al flujo que existe en las cuentas, es así que sus ingresos se igualan a los del mes de diciembre en el que se vivió una actividad regular y uniforme, por tal motivo estas cuentas se incrementan hasta llegar a -4,76%, de ingresos operativos, en relación al mes de diciembre, logrando con este flujo y

movimiento una serie de gastos para poder sobrellevar todas sus actividades y obligaciones a nivel interno y externo como con su personal y proveedores, de tal forma que el mes de marzo nos presenta una utilidad mensual del 38,42%, donde sus gastos operacionales se incrementaron sustancialmente hasta llegar a un -21,86% al mes de diciembre y se mantuvieron sobre el 50% de los ingresos. Esto permite ver un buen manejo financiero, pero hay más por hacer para mejorar estos ingresos y actividad; hay que ver medios y mecanismos para optimizar de mejor forma las utilidades mensuales que presenta, en donde una buena inversión permitiría que aumente los ingresos y en poco tiempo se estandaricen los gastos, todo con un buen manejo económico y financiero.

El éxito que tiene el hospital en sus actividades durante el mes de marzo se puede ver claramente con un análisis entre este mes con el de enero en que se presentó una baja en sus ingresos, en tal forma vemos que los ingresos de marzo aumentan en un 75,99% casi duplicando los obtenidos en el mes de enero. De forma similar se puede ver esta mejora con el aumento de los egresos que se incrementan en un 54,72% a los de enero. Esto puede deberse sin duda al aumento de actividad, lo que conlleva a la adquisición de materiales, insumos y equipos médicos requeridos para cubrir las necesidades propias de las diferentes actividades del hospital, y por lo tanto se tiene una utilidad positiva que comprende de un 38,42% de sus ingresos que por coincidencia es similar a la del mes de febrero, pero hay que recordar que en ese mes sus ingresos fueron menores.

Algo que cabe resaltar y analizar es la variación que existe en los gastos administrativos, sobre todo en el rubro destinado a pagos de sueldos, que por hechos conocidos e indicados, se vio y vivió una constante rotación de personal como enfermeras, auxiliares e incluso médicos residentes, problema que se sentía por la ausencia del profesional requerido para ese cargo por lapsos cortos, situación similar en otros cargos como en mantenimiento, que en ocasiones eran ocupados por personal ocasional y en otros casos por personal que hacía doble

actividad como es el caso de las enfermeras que hacían funciones de una auxiliar y médicos especialistas que hacían de residentes.

Esto puede darse por un mal manejo de presupuesto destinado a sueldos y salarios y falta de experiencia del administrador en el trato con el personal y contratación del mismo, debido a que el papel de administrador es realizado por un socio que, como fue dicho anteriormente, es médico especialista y no tiene experiencia en administración.

En la actualidad esto ha dado un pequeño cambio que se siente internamente en el hospital y esto se puede ver claramente en la disminución de rotación, por tal motivo el personal se mantiene constante y no se ha dado nuevos cambios, a no ser que se requiera otro profesional en alguna de sus áreas. A más de esto se está logrando nivelar los sueldos de enfermeras y auxiliares y dando sueldos reales a médicos de acuerdo al escalafón que pertenecen, esperando que en poco tiempo el hospital pueda brindar a todos sus empleados los sueldos, beneficios que se merecen e incentivos propios de acuerdo a cada función, todo con el fin de tener personal que trabaje de la mano con el hospital.

Para el siguiente análisis se tomaron los datos del balance general al 30 de mes de abril, el que permite conocer claramente como está marchando el hospital en lo que se refiere al manejo económico y manejo contable, pero de igual forma por medio de esta información se puede obtener una visión de su comportamiento y situación financiera para que por medio de este análisis se puedan tomar posibles acciones y trabajos en busca de un mejor escenario financiero.

Los siguientes análisis se realizan en base a lo señalado al final del punto 1.5.2
FINANCIERO

BALANCE GENERAL		
al 30 de abril 2005		
CUENTA	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVO		
CORRIENTE		19.803,96
Caja	11.349,38	
Bancos	2.063,82	
Cuentas por cobrar	45,00	
Prestamos empleados	320,00	
Inventarios	6.025,76	
FIJOS DEPRE. (NETOS)		152.456,67
Equipo de oficina	1.735,74	
Equipo de computación	2.249,23	
Muebles y enseres	10.794,94	
Equipos médicos	134.153,03	
Instrumental medico	2.412,26	
Equipo contra incendio	672,00	
Electrodomesticos	421,87	
Herramientas	17,60	
OTROS ACTIVOS		7.169,54
Gastos de instalación	1.180,00	
Gastos preoperacionales	4.679,54	
Publicidad y rotulación	310,00	
Sistema administrativo	1.000,00	
TOTAL ACTIVO		179.430,17
PASIVO		158.648,51
PASIVO CORRIENTE		29.059,21
Proveedores	10.702,08	
Chemlok del ecuador	35,84	
Cuentas por pagar	600,00	
R.F. I.R.	0,40	
Documento por pagar	13.000,00	
Remuneraciones por pagar	1.419,60	
Tarjetas de credito	516,43	
Honorarios médicos	2.784,86	
PASIVO NO CORRIENTE		129.589,30
Documento por pagar L.P	108.000,00	
Prestamos socios	21.589,30	
PATRIMONIO		20.781,66
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		179.430,17

2.1.1.2.1 PRUEBA ACIDA

prueba acida	<u>disponibles</u>	13.778,20	0,47
	pasivo corr	29.059,21	

Por medio de la prueba ácida podemos ver claramente como una empresa se encuentra con respecto a sus obligaciones a corto plazo, es así que el hospital se encuentra, aparentemente, con ciertos problemas para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir que, por cada dólar "\$ 1.00" en obligaciones inmediatas, el hospital solo cuenta con \$ 0,47 dólares para cubrir esas obligaciones, de acuerdo al índice financiero. Claro que mucho depende del flujo de caja que tenga, ya que este puede permitir cubrir estas obligaciones de corto plazo, pero se corre el riesgo de que la caja no disponga del efectivo o corriente necesario para cubrir estas necesidades diarias.

Basándome en el balance general si se analizara la prueba ácida ésta tendría igual resultado que el índice de solvencia, esto debido a la falta de definición y aclaración de las cuentas y por tal motivo al realizar el análisis se diría que: el hospital por cada \$ 1.00 de obligación a corto plazo cuenta con \$ 0,47 para ser cubiertas al final de su periodo³.

2.1.1.2.2 CAPITAL DE TRABAJO NETO

capital TN	actcorr - pascorr=	19.803,96	29.059,21	-	-9.255,25
------------	--------------------	-----------	-----------	---	-----------

Capital de trabajo neto es un indicador que permite conocer la capacidad financiera del hospital en sus obligaciones a corto plazo con el supuesto de que estas hayan sido cubiertas con recursos de los activos corrientes.

³ Un periodo puede ser trimestral, semestral o anual de acuerdo a las políticas internas del hospital.

Si las obligaciones a corto plazo han sido debidamente cubiertas el hospital está con un déficit de \$ -9255,25 para continuar con sus obligaciones normales, administrativas, servicios y ventas. En este caso podemos ver que el hospital permanentemente debe buscar recursos y medios para aumentar sus ingresos ya sea con crecimiento de su mercado o de servicios, y así poder cubrir sus obligaciones directas. Este déficit puede ser aceptable conociendo que él mismo está siendo analizado en el inicio de su tercer trimestre de funcionamiento y además se encuentra en los pronósticos del hospital.

2.1.1.2.3 RELACIÓN INVENTARIO CAPITAL DE TRABAJO NETO

$$\text{inv / CTN} = \frac{6.025,76}{19.803,96} \quad 0,30$$

Por medio de este índice se puede conocer el manejo de los inventarios y la rotación que presentan, es decir el cómo se están manejando los diferentes productos que, por motivos propios de cada uno, deben rotar y presentar cierto tipo de movimiento ya sean medicamentos, insumos o equipos médicos y en estos casos se debería hacer análisis propio a cada bien. Actualmente se tiene un inventario general por todos los bienes que se manejan en el hospital y vemos que su relación con el capital de trabajo neto no es muy alto y da a entender que se tiene un buen manejo de su inventario y es relativamente proporcional a la actividad del hospital.

2.1.1.2.4 ÍNDICE DE SOLIDEZ

$$\text{índice solidez} = \frac{\text{pasivo}}{\text{activo}} = \frac{158.648,51}{179.430,17} \quad 0,88$$

Este índice permite conocer la seguridad de los acreedores en el manejo de sus activos.

En este punto es muy importante saber el capital invertido a un inicio por parte de los accionistas para saber cómo se manejó ese dinero y cuál es el monto de inversión realizado por medio de préstamos, lo que permitirá saber el crecimiento de su inversión y la recuperación de la inversión. En este caso se ve que la influencia de los acreedores en los activos es del 0,91% lo que quiere decir que su patrimonio sería de un 9% lo cual es aceptable para el hospital ya que se conoce que tiene menos de un año de funcionamiento y sus ingresos están mejorando mes a mes como se pudo conocer en los puntos anteriores.

Para la realización de este estudio es muy importante conocer e interpretar claramente todos los indicadores presentados anteriormente ya que permiten saber en cierta forma cómo se está desarrollando en sus actividades y manejo financiero y su a vez nos permite conocer sus necesidades de mejorar en ciertos movimientos y actividades, a más de saber y conocer su comportamiento y su acoplamiento en el transcurso del tiempo en que el hospital está funcionando.

Para finalizar este estudio financiero cabe resaltar lo indicado al principio del capítulo: la falta de un administrador desde el inicio de actividades del hospital ha causado que no se pueda hacer un estudio más detallado y amplio. Debido a que no se cuenta con información de su primer trimestre de funcionamiento, ciertas cuentas no están claras en algunos meses por lo que no se puede conocer de forma más acertada sus problemas para encontrar soluciones a los mismos. Es así que se recomendaría la contratación de una persona especializada en administración que logre encausar de mejor forma su actividad y aprovechar más sus recursos.

2.1.2 PLANEACION ESTRATEGICA

Este capítulo tiene por objetivo dar a conocer las bases, principios y fines con las que el Hospital de Especialidades San Bartolo comenzó sus actividades, así como sus objetivos, metas y estrategias a utilizar para lograr cada uno de sus propósitos trazados.

Para el diseño del plan estratégico los accionistas contrataron a personal calificado para este tipo de trabajo y a más de ello, aportaron con sus conocimientos en el área de salud y su misión y visión sabiendo que sus objetivos y estrategias dependían de la expectativas propias de una persona o empresa que empieza sus actividades.

Una buena planeación estratégica determina el buen curso en las diferentes actividades de una organización, al brindar esta herramienta al gerente, facilitara de cierta forma su gestión ya que se le entregan objetivos a cumplir con los mejores métodos y sistemas para su ejecución, para solucionar y sobrellevar posibles inconvenientes que se presenten en el transcurso del tiempo y de actividad, o a su vez reconocerlos a tiempo para dar solución a todos ellos eligiendo de diferentes opciones que se presenten y esperando detectar su grado de riesgo o de seguridad a sabiendas que se elegirá la más conveniente para la organización.

Con estos antecedentes se procede a revisar y acoplar la planeación estratégica actual del hospital de acuerdo a un modelo que se adapta más a la realidad del modelo a estudiar, en base a un modelo del autor Jorge A. Ruso León.

2.1.2.1 MISIÓN

Somos una institución CON ANIMO DE LUCRO Y SIN ANIMO DE QUIEBRA que presta los servicios de salud, a la población del sur de Quito, zonas y empresas de afluencia, en lo que respecta a medicina especializada, medicina general, atención de urgencias, cirugías, atención de partos, fisioterapia física, ocupacional respiratoria, terapia hídrica, imaginología, radiología, ecosonografías, etc., atención al recién nacido, hospitalización, servicio de urgencias y farmacéutico 24 horas con calidad, eficiencia y honestidad , es así que satisface en su totalidad las necesidades y expectativas de los usuarios y de sus clientes internos a través de la capacitación constante y tecnología de punta.

2.1.2.2 ÁREAS CLAVES

Las áreas claves del hospital son cinco, las mismas que de funcionar bien y con adecuado manejo augura éxito seguro a la organización.

2.1.2.2.1 PERSONAL MEDICO

El personal médico está integrado por 14 médicos tratantes y 3 médicos residentes (1 fija y 2 rotativos).

2.1.2.2.2 PERSONAL DE APOYO MEDICO

El personal de enfermería está estructurado por:
2 enfermeras, 4 auxiliares de enfermería

2.1.2.2.3 MATERIAL, EQUIPO E INSUMOS

Los materiales, insumos y equipos médicos con administrados en diferentes áreas como por la farmacia, laboratorios, imagenología, etc.

2.1.2.2.4 PERSONAL ADMINISTRATIVO

El personal administrativo cubre las diferentes áreas de trabajo en las cuales los principales son: contador, secretaria recepcionista, mantenimiento.

2.1.2.2.5 JUNTA DE ACCIONISTAS

Está formado por los dos accionistas del hospital.

2.1.2.3 VISIÓN

Constituirnos en un Servicio Hospitalario líder en el sector Sur de la ciudad de Quito, con proyección provincial y nacional, por su labor preventiva, diagnóstica, terapéutica, rehabilitadora, y docente, en el manejo de los pacientes, a fin de otorgar la mejor atención de especialidad y convertimos en referencia en el área de la Salud, del sector Sur de la ciudad de Quito.

2.1.2.4 OBJETIVO GENERAL

Propender a brindar un eficiente cuidado de enfermería que garantice la seguridad del paciente hospitalizado y el ambulatorio en tratamiento especial y promover salud a familiares y comunidad incrementando el desarrollo y progreso del personal de enfermería en la parte técnica, administrativa, docente e investigación.

2.1.2.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

a) Proporcionar soporte emocional al paciente y familiares para aliviar tensiones y obtener colaboración mientras el paciente permanece hospitalizado.

b) Ayudar a pacientes con insuficiencia terminal a aceptar su enfermedad con el fin de lograr su estabilidad física mental y emocional, para su integración a la familia y comunidad.

c) Prevenir complicaciones dando comodidad, seguridad al paciente a fin de conseguir una pronta recuperación.

d) Tener guías de acción para trabajar en equipo con el fin de dar atención oportuna continua y eficaz.

e) Orientar al personal de nuevo ingreso al servicio sobre normas, reglamentos y procedimientos a fin de lograr su adaptación y desarrollo profesional en el desempeño de sus funciones, para que su adaptación sea rápida y así obtener destreza y habilidad en la atención a los pacientes.

f) Identificar necesidades del servicio estableciendo prioridades para satisfacerlas en base a recursos humanos y materiales disponibles.

g) Establecer coordinación continua y oportuna con los diferentes departamentos y servicios, a fin de lograr una buena e inmediata atención de enfermería.

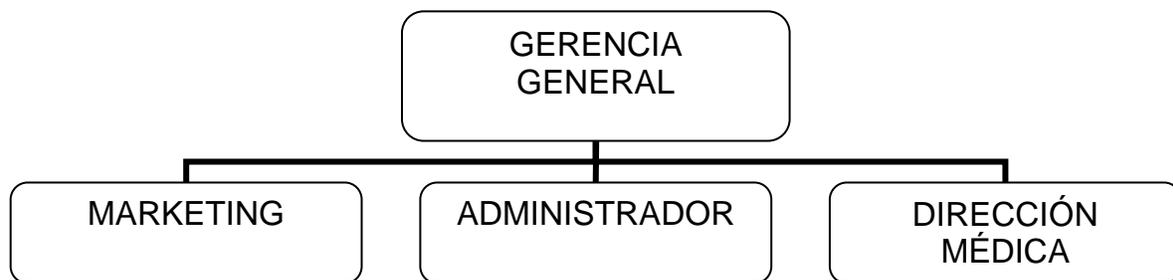
h) Evaluar la calidad de atención de enfermería proporcionada a los pacientes a fin de identificar y/ o corregir errores en la atención brindando y tratando de elevar su nivel.

i) Planear y ejecutar programas de educación en servicio para el personal a fin de mantener actualizados en sus conocimientos y lograr la superación personal y profesional.

j) Establecer coordinación continua entre el paciente de hemodiálisis y diálisis peritoneal, familia y personal de enfermería, para control y ayuda oportuna de su enfermedad.

2.1.2.6 ORGANIGRAMA

El organigrama presentado para un inicio es simple y ajustado a las necesidades inmediatas para el hospital y se espera que den resultados positivos para que en corto tiempo se incrementen niveles y jefaturas para un mejor desempeño y desarrollo organizacional.

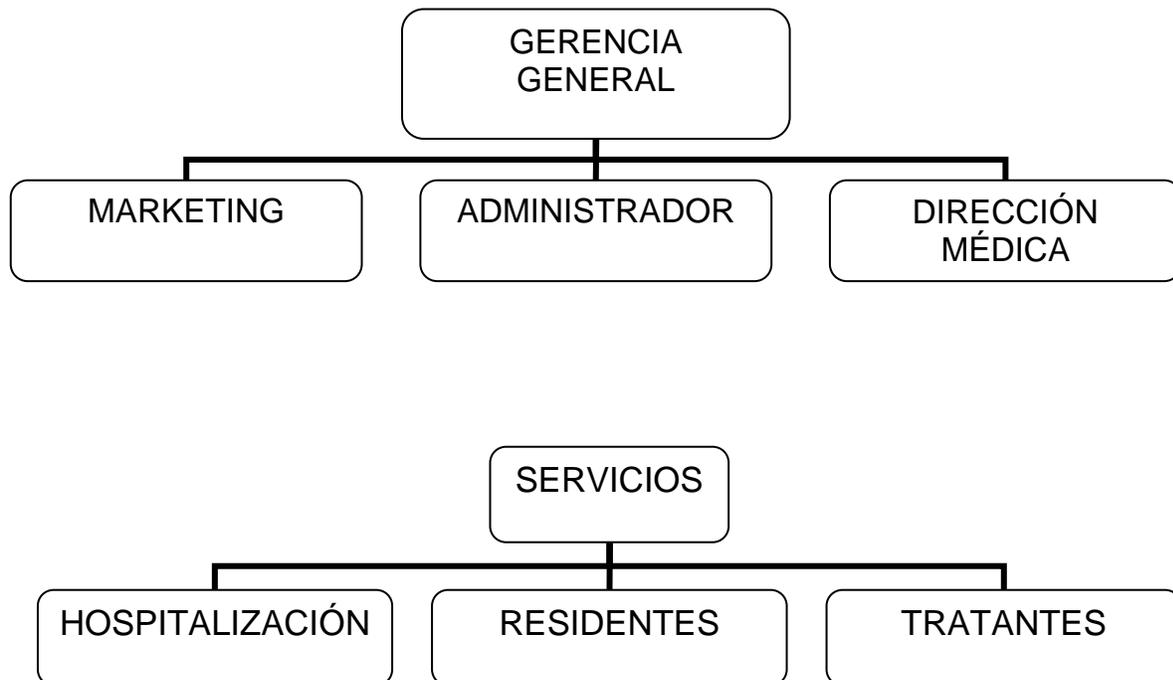


2.1.3 RECURSOS HUMANOS

El Hospital de Especialidades San Bartolo en su estructura orgánica presenta un recurso humano de acuerdo a su capacidad instalada y al número de especialidades que puede atender en atención externa e interna, además para ofrecer la atención que todo paciente merece y tiene derecho el hospital cuenta con médicos tratantes, residentes y personal de apoyo médico como enfermeras y auxiliares de enfermería, con un alto grado de profesionalismo comprobado que garantice la salud de los pacientes, estos en los que tiene que ver con la medicina, y en cuanto al personal administrativo y operativo que requiere es muy limitado por el momento hasta que el mismo crezca y requiera de personal especializado para diferentes áreas de gestión, pero por el momento el hospital requiere del personal

mínimo dispensable para realizar eficientemente sus actividades como se detallará más adelante.

Es así que la dirección del hospital para inicio de sus actividades presenta el siguiente organigrama con el fin de que se ajuste a sus necesidades y permita cumplir con los objetivos planteados.



Al hablar del recurso humano que debe vincularse al hospital y se le va a entregar la responsabilidad de la salud y la prevención de la vida de las personas, debe poseer una estricta ética⁴ en todas sus acciones.

El comportamiento ético de las personas en su permanente forma de actuar y de decidir las cosas dentro de un hondo sentido de responsabilidad y sujeción a la

⁴ Considerando la ética como la sujeción estricta a las normas de moral y practica permanente de todos los actos para el bien individual o colectivo

moral y a las leyes que se vinculen a la organización con el fin de lograr un éxito en sus actividades

2.1.3.1 MÉDICOS TRATANTES

Son médicos que atenderán a los pacientes del hospital en las diferentes especialidades, en atención externa e interna, los médicos se encuentran contratados de forma tácita, estableciéndose que el porcentaje de los honorarios profesionales serán de 60/40 y en casos especiales 70/30, esto quiere decir que el medico cobrara el 60% del costo de la consulta quedando para el hospital el 40%.

El hospital cuenta con 27 médicos tratantes de los cuales la mayoría en el hospital desde el comienzo de sus actividades, a excepción de pocos casos, se han retirado algunos profesionales debido a factores personales y en otros casos debieron ser retirados por falta de ética en lo que respecta al manejo económico sobre los precios por los servicios prestados a los pacientes, que sin duda afectó a la imagen del hospital.

Por lo general, en lo que respecta a los médicos tratantes, el hospital cuenta con profesionales de alto nivel que ofrecen una atención de calidad a cada uno de los pacientes que acuden a esta unidad médica en las diferentes especialidades como son:

Medicina general, pediatría, ginecología, obstetricia, rehabilitación, laboratorio, imágenes de eco y rayo X, nefrología, entre otras, y principalmente el servicio de emergencias, hospitalización y cirugías.

Cabe resaltar que el hospital brinda la posibilidad de que sus médicos tratantes realicen intervenciones quirúrgicas a sus pacientes de otras unidades medicas en los quirófanos del hospital en cuyo caso el médico tratante fija con el paciente sus honorarios desligando responsabilidad de esos costos al hospital, pero por tal

intervención se cobrará el derecho de quirófano al médico y de ser el caso por la habitación y demás servicios necesarios para la recuperación del paciente. A este servicio se lo conoce como clínica abierta.

2.1.3.2 MÉDICOS RESIDENTES

El hospital por su capacidad instalada requiere de tres médicos residentes que laborarán en turnos rotativos y se encuentran por el momento bajo contrato tácito en el que se acuerda sus honorarios profesionales y horarios de trabajo, responsabilidades, obligaciones, funciones y derechos, además de políticas del hospital.

Este sistema de trabajo ha generado un alto grado de rotación de personal y ha traído sin lugar a dudas al hospital muchos problemas, ya que en el poco tiempo de actividad, se ha tenido seis profesionales que han ejecutado la función de médicos residentes, los cuales, por motivos ajenos al hospital, se han retirado del mismo en busca de mejores oportunidades tanto profesionales como económicas, ya que los profesionales que fueron contratados eran jóvenes en esta rama y tenían aspiraciones, por lo que estaban en búsqueda de oportunidades de crecer en esta área ya sea laborando con mejores remuneraciones o siguiendo cursos de especialidades.

Por tal motivo el hospital cuenta hoy con tres nuevos profesionales que cubren esta área y en ciertos casos se ven en la necesidad de recurrir a la ayuda de un médico tratante que cubra un horario por la falta de uno de los residentes.

2.1.3.3 ENFERMERAS

El requerimiento en cuanto al personal de enfermería es de 3 licenciadas que apoyen a las actividades de los médicos residentes y tratantes y ejecutarán funciones inherentes a su cargo.

Pero el caso de las enfermeras es muy similar al de los residentes ya que por el momento solo cuenta con dos enfermeras, que son de un tercer grupo de profesionales que acuden a realizar esta labor en el hospital desde octubre del año 2004 a la fecha, y no se logra tener la tercera enfermera que requiere el hospital para poder realizar de mejor forma sus actividades, debido a los salarios que se pagan y otras actitudes que afecten su buen desempeño por lo que a la mínima oportunidad presentada, no dudan en abandonar su cargo dejando en graves aprietos en ciertos casos al hospital.

2.1.3.4 AUXILIAR DE ENFERMERIA

Las auxiliares de enfermería con las que cuenta el hospital son 2 de 3 que se requiere para realizar eficientemente las actividades internas tanto de apoyo a las enfermeras como a los médicos en consulta emergencia y demás funciones que ameritan su presencia y ayuda.

El caso de las auxiliares es conocido porque es el mismo de los citados anteriormente, un contrato tácito, pago reducido o mínimo vital del escalafón médico que no motiva ni incentiva a pertenecer y llevar el nombre del hospital en la ejecución de sus labores y funciones.

La rotación de este personal es solamente de dos veces es decir se da un cambio de este personal desde que el hospital inicia sus actividades de atención al público en general.

2.1.3.5 PRESIDENCIA

La presidencia es precedida por la Dra. Gloria Acero que es accionista del hospital en conjunto con su esposo el Dr. Luís López.

El manejo de la presidencia no ha presentado mayor novedad en el tiempo de actividad del hospital debido al gran manejo por parte de su representante que ha sido miembro fundamental para llevar a cabo el éxito que está teniendo hasta la fecha el hospital. Si es verdad que al ser una profesional de la salud que desconocía o desconoce como es el verdadero manejo de una empresa; sin embargo su actitud y predisposición al enfrentarse a las diferentes situaciones ha sido parte fundamental para el logro obtenido hasta la fecha y de seguro los logros serán constantes.

2.1.3.6 GERENCIA

La gerencia del hospital es manejada en la actualidad por el Dr. Luís López que también es accionista del mismo.

La situación de la gerencia es diferente a la de la presidencia debido a que por desconocimiento de los accionistas, a un comienzo de la actividades y en su etapa de formación, fueron asesorados por tres personas en distintas ocasiones lo que trajo sin lugar a dudas problemas y desconfianza a estas personas ya que no presentaban resultados positivos y un buen trabajo en sí.

El inicio de las actividades del hospital se da en el mes de septiembre del año anterior en la que la gerencia fue dirigida por un doctor con cierta experiencia en manejo administrativo, pero dicha experiencia no fue reflejada en el tiempo que trabajó y al contrario generó un retraso en las actividades y proyecciones del hospital, y en consecuencia fue retirado de su cargo al mes de trabajo. Desde esa fecha el Dr. López asume la gerencia del hospital con varios tropiezos propios de alguien que desconoce el manejo administrativo de una empresa, como fue señalado anteriormente, pero cabe resaltar que esta falta de experiencia administrativa es recompensada con la visión propia de un empresario que ha permitido poco a poco ir mejorando en su trabajo y brindando resultados positivos al hospital, con la ayuda del contador que ha sabido orientar de forma positiva las

diferentes labores y actividades administrativas debido a su experiencia en otra unidad medica.

2.1.3.7 CONTABILIDAD

El departamento de contabilidad es manejado con éxito por una sola persona desde el mes de octubre del año anterior, en la que se ha podido ver una gran experiencia en el manejo de cuentas relacionadas al sector salud y con gran eficiencia, lo que ha permitido que el hospital tome fuerza y crezca de forma positiva y se realicen nuevas inversiones para aumentar y mejorar el servicio que ofrecen a los pacientes en general.

Cabe resaltar que el gerente del hospital conocía de antemano al contador que laboraba en otra unidad médica y con el cual por factores ajenos al estudio acordaron la prestación del servicio del manejo de la contabilidad a medio tiempo y por un honorario fijo el mismo que es respetado por ambas partes.

Otro punto a tomar en cuenta es que a más del trabajo de contabilidad el profesional está asesorando y apoyando al hospital con ciertos asuntos administrativos de manera acertada, logros que se sienten en las áreas del hospital.

2.1.3.8 RECEPCIÓN

La dirección o manejo de la recepción está a cargo de una persona que labora en horario matutino desde las 8:00 a.m. hasta las 18:00 horas y en el horario nocturno la recepción pasa a manos de la enfermera de turno. La recepción no presento problemas hasta el mes de marzo en la que su ocupante se retira de su actividad dejando el puesto vacante. Seguidamente es contratada otra persona, que al sentir cierta inseguridad en su estabilidad renuncia a sus funciones, e igual situación se vivió una vez más, hasta que se logró detectar el problema que fue el

manejo y la falta de discreción y manejo adecuado por parte del gerente, en su afán de conseguir o buscar el personal idóneo. Por tal motivo se dan estas rotaciones ya que dejaba a la vista la búsqueda continua de personas para dicho cargo presentándose el mismo problema con los otros profesionales que no contaban con una remuneración acorde a sus funciones y aspiraciones.

Cabe señalar que por el buen asesoramiento de uno de los funcionarios del hospital se ha logrado detener la rotación en esta área y en la mayoría de las áreas logrando de esta manera tener personal fijo y no sufrir pérdidas por motivos de nuevas contrataciones y gastos o pérdidas incurridas por capacitación específica ya que la mayoría de aspirantes desconocen el funcionamiento y técnicas propias de la atención orientada a la salud y más aún a las actividades propias del hospital.

En resumen, en este cargo en un lapso de tres meses se dieron tres cambios de personal que sin lugar a dudas es un alto costo generado y perdido, pero que vale de experiencia para no cometer los mismos errores otra vez y en otras áreas.

2.1.3.9 MANTENIMIENTO

El mantenimiento del hospital y su limpieza se ha ejecutado y realizado por dos personas, es decir se da un cambio del personal dado por factores económicos pero esto ha permitido reclutar para este cargo a una persona con más experiencia y que brinda un mejor resultado a su función, esto en horas laborables de la semana dejando de cierta forma descuidado este sector en horas no laborables, las cuales debían ser cubiertas por diferentes personas contactadas por los accionistas que ayudaban en pocas ocasiones y esporádicamente. Pero esto es solucionado al contratar a una persona que labora de manera fija en estos horarios de fin de semana, cubriendo de esta forma la plaza y necesidad del hospital.

2.1.3.10 GUARDIANÍA

La guardianía en su comienzo era llevada a cabo por una persona que a su tiempo cuidaba la construcción del inmueble y luego presto servicio en esta función.

En el mes de abril es contratado un guardia calificado para cubrir las horas laborables, quedando el cuidado del hospital en horas nocturnas y fines de semana por la persona anteriormente mencionada.

2.2 ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La asignación de los recursos económicos en las diferentes estancias y departamentos del hospital es un asunto que requiere un estudio delicado y detallado para que se aproveche al máximo todo el recurso económico posible y por tal motivo los resultados deben presentar una distribución equitativa de este factor que se lo puede controlar en diferentes momentos con diferentes sistemas de control que permitirán ver si la distribución de estos recursos fue hecho de manera acertada.

El aprovechamiento óptimo de la infraestructura física y del recurso humano de los servicios, depende de la pertinencia de estos con la realidad de las condiciones de todo orden de la comunidad del sector, en lo cual ninguna circunstancia puede excluirse por tener todas similar importancia para definición de características, especialmente de la capacidad del organismo que va a dedicarse a la prestación de un servicio determinado.⁵

Los diferentes departamentos, pisos y áreas fueron adecuados y equipados en su mayoría desde el inicio de las actividades y en muy pocos casos se ha ido completando los requerimientos propios de cada área que requería algún tipo de equipamiento o mejora.

⁵ Gustavo Malagón – Londoño Auditoría en Salud

Es así que se revisa en forma detallada esta asignación de recursos por pisos y servicio.

2.2.1 PRIMER PISO

Al ser el lugar que todos los pacientes y visitantes ven en primera instancia es necesario tener y presentar una buena imagen y no es menester que se encuentren diferentes servicios en este piso sino los más apropiados y por sus características de equipo y servicio, por tal motivo a este piso se le ha adecuado para tener los siguientes servicios:

Recepción, sala de emergencias, imágenes, ecografía, farmacia, central de oxígeno.

2.2.1.1 RECEPCIÓN

CAN	DETALLE	V/UNIR	V/TOTA
3	Sillones de 3 asientos metálico, verde	100	300
1	Mesa esquinera metálica, tablero vidrio	40	40
1	Florero de flores artificiales	10	10
2	Sillón de 2 asientos metálico, verde	80	160
1	Honter de información, metálico	100	100
1	Escritorio de computador, metálico 3 serv	230	230
1	Sillón de 5 ruedas, metálico verde	50	50
1	Computador completo	516,43	516,43
1	Fax Panasonic	110	110
1	Central telefónica Panasonic, 3 líneas	627,76	627,76
1	Radio grabadora Sony, negro CFD - V	100	100
1	Grapadora pequeña ploma	1	1
1	Perforadora	1	1
1	Almohadilla	1	1
2	Sellos del Hospital	16	32
1	Calculadora de bp;si;;o	3	3
1	Teléfono Celular Nokia	80	80
1	Basurero	2	2
1	Instalación de Red telefónica y de Datos	1672,24	1672,24
1	Instalación de parlantes de Alta Voz	85	85

2.2.1.2 SALA DE EMERGENCIA

1	Escritorio modular de 3 servicios	230	230
1	Sillón 5 ruedas metálico verde	50	50
2	Sillones metálicos verdes	30	60
2	Camillas metálicas de ruedas, curaciones	150	300
2	banquillos para camillas	20	40
1	Gradilla de 2	20	20
1	Mesa de curaciones de 2 servicios	50	50
1	Mesa de Curaciones de 1 servicio	50	50
1	Vitrina metálica 6 divisiones, medicinas	80	80

2.2.1.3 PROCEDIMIENTOS

1	Camillas metálicas de ruedas, curaciones	80	80
1	Mesa de curaciones	50	50

2.2.1.4 IMAGENES

1	Equipo Radiológico Bifásico TOSHIBA	25000	25000
1	Procesadora Reveladora	6150	6150

2.2.1.5 ECOGRAFIA

1	Equipo completo de Ecografía	15300	15300
1	Sillón de 3 asientos, color verde	100	100
1	Sillón de 2 asientos, color verde	80	80
1	Basurero	2	2
1	Transductor Endocavitario	2500	2500

2.2.1.6 FARMACIA

1	Vitrina de 3 servicios con Caja	60	60
1	Vitrina 3 servicios 4 puertas de vidrio	60	60
1	Computador completo, no impresora	650,16	650,16

2.2.1.7 CENTRAL DE OXIGENO

4	Botellones o tanques de oxígeno		
---	---------------------------------	--	--

2.2.2 SEGUNDO PISO

Este piso es adecuado para la atención a pacientes y proveedores y atender la administración del hospital por tal motivo se encuentran los siguientes servicios.

Contabilidad, dirección, consulta 2 - 3 – 4, estación de enfermería, bodega, hidroterapia, fisioterapia, cuarto de limpieza, laboratorio

2.2.2.1 CONTABILIDAD

1	Escritorio modular L de 3 servicios	230	230
1	Teléfono	22	22
1	Computador completo, no impresora	516,42	516,42
1	Sillón 5 ruedas metálico, color verde	50	50
1	Camilla de metal, color negro	80	80
1	Basurero plástico	2	2

2.2.2.2 DIRECCIÓN

1	Escritorio modular	230	230
1	Sillón Gerencial, de color azul	50	50
1	Sillón pequeño, de color azul	50	50
1	Mesa ovalada	110	110
2	Sillas	30	60
1	Computador completo	900	900
1	Teléfono	22	22

2.2.2.3 CONSULTA 2

1	Escritorio Modular, 3 servicios	230	230
1	Sillón metálico de 5 ruedas, color verde	50	50
2	Sillones de pacientes metálicos	30	60
1	Camilla metálica color negro	80	80
1	Gradilla	20	20
1	Mesa de curaciones	50	50
1	Basurero plástico rojo	3	3

2.2.2.4 CONSULTA 3

1	Escritorio modular de 3 servicios	230	230
1	Sillón Metálico	50	50
2	Sillones para pacientes	30	60
1	Camilla metálica	80	80
1	Gradilla	20	20
1	Mesa de curaciones	50	50
1	Basurero plástico	3	3
1	Balanza	17,85	17,85

2.2.2.5 CONSULTA 4

1	Escritorio modular de 3 servicios	230	230
1	Sillón	50	50
2	Sillones de metal de pacientes	30	60
1	Camilla metálica color negro	80	80
1	Lámpara cuello de ganso	75	75
1	Basurero plástico	2	2

2.2.2.6 ESTACIÓN DE ENFERMERIA

1	Escritorio modular de 3 servicios	230	230
2	Sillones de 3 asientos metálico	100	200
2	Sillones de 2 asientos metálico, verde	80	160
1	Mesa esquinera	50	50
1	Computador completo, no impresora	589	589
1	Sillón de 3 asientos, metálico, verde	100	100
1	Equipo completo contra Incendios	672	672

2.2.2.7 BODEGA

1	Carro de limpieza, varios servicios, azul	299,75	299,75
1	Aspiradora	100	100
1	Coche exprimidor	99,75	99,75
1	Mapo de Barrer, 1 mapo de Trapear	41,45	41,45

2.2.2.8 HIDROTERAPIA

1	Tina de hidromasaje	1500	1500
1	Desvestidor de madera		

2.2.2.9 CUARTO DE LIMPIEZA

	Útiles de limpieza	20	20
--	--------------------	----	----

2.2.2.10 FISIOTERAPIA

El área de fisioterapia se encuentra equipada por material y equipo propio de la doctora especialista por tal motivo se presenta el inventario pero no sus costos.

1	Escritorio pequeño 2 servicios, madera
1	Silla metálica negra
1	Taburete
1	Equipo de gimnasia, NAUTILUX
1	Pesa
1	Camilla
1	Mesa de masajes
1	Lámpara de tubo metálica
1	Camilla metálica
1	Gradilla
3	Silla metálica negra
1	Ropero de madera en S de 3 servicios

2.2.2.11 LABORATORIO

1	Equipo Espectrofotómetro	7840	7840
3	Pipetas automáticas, 500,10,5 ul	89	267
2	Cepillo para tubos medianos	0,51	1,02
2	Cubre hematímetros Superior	0,81	1,62
1	Lámpara de alcohol grades	5,18	5,18
2	Pipeta graduada 10ml	1,32	2,64
2	Pipeta graduada 5ml	1,32	2,64
1	Pipeta graduada 1ml	1,13	1,13
1	Pipeta graduada 2ml	1,14	1,14
1	Placa de vidrio VDRL	5,18	5,18
1	Placa Widal	6,01	6,01
3	Tubo Wintrobe	1,09	3,28
1	Bandeja		
1	Equipo de esterilización Mokon, marfil		
1	Microscopio Biológico Olympus	1207,5	1207,5
1	Microscopio	300	300
1	Centrifuga, color manteca	250	250
1	Equipo de Centrifuga, color verde	300	300
1	Refrigeradora pequeña Electrwsa	249,68	249,68
3	Sillones metálicos, azules	50	150

1	Basurero plástico	2	2
1	Basurero metálico	15	15
1	Mesa esquinera	40	40
1	Microcentrifuga	100	100
1	Computador completo	650,16	650,16
1	Agitador de pipetas, Superior de 6	146	146
1	Agitador de tubos	182	182
	Mocropipeta Taimer		136

2.2.3 TERCER PISO

Este piso es destinado a la atención de pacientes internos y área de cirugía y partos. Por este motivo en este piso se encuentran las habitaciones, quirófanos, recuperación, vestuario, neonatología y estación de enfermería.

2.2.3.1 ESTACIÓN DE ENFERMERIA

1	Mueble modular en U, 8 servicios, 1 pu- erta 3 divisiones	230	230
1	Teléfono	22	22
1	Modular pared 6 puertas 2 divisiones	100	100
1	Sillón de 2 asientos, metálico, verde	80	80
1	Mesa esquinera	40	40

2.2.3.2 HABITACIÓN 301

1	Cama eléctrica	890	890
1	Velador	60	60
3	Sillas metálicas, color marfil	15	45
1	Basurero plástico, color rojo	2	2
1	Lámpara	10	10
1	Timbre	26,32	26,32
1	Juego de sábanas, cobijas, cubrecama, y almohada	50	50

2.2.3.3 HABITACIÓN 302

1	Cama eléctrica	890	890
2	Velador de 2 servicios	60	120
1	Teléfono	22	22
4	Sillas metálicas, color marfil	15	60
1	Mesa de pedestal para comer, color café	80	80
2	Calefactores	40	80
1	TV Daewoo 14' control remoto, antena	120	120
1	Gradilla metálica	20	20
1	Timbre	26,32	26,32
1	Closet 4 puertas, 1 gaveta	150	150
1	Basurero plástico	2	2
1	Juego de sábanas, cobijas, cubrecama, y almohada	50	50

2.2.3.4 HABITACIÓN DOBLE 303

1	Cama metálica manual	446	446
2	Veladores de 2 servicios c/u	60	120
1	Teléfono	22	22
1	Basurero	2	2
1	Silla metálica, color marfil	15	15
1	Basurero plástico en el baño	2	2
1	Timbre	26,32	26,32
1	Cama cuna, metálica de rejas	200	200
1	Timbre	26,32	26,32
2	Juego de sábanas, cobijas, cubrecamas, y almohada	50	100

2.2.3.5 HABITACIÓN DOBLE 304

1	Cama metálica manual	635	635
1	Velador	60	60
1	Cama metálica manual	446	446
1	Velador	60	60
3	Sillas metálicas	15	45
2	Timbres	26,32	52,64
1	Basurero	2	2
2	Juego de sábanas, cobijas, cubrecama, y almohadas	50	100

2.2.3.6 HABITACIÓN DOBLE 305

1	Cama cuna metálica	635,83	635,83
1	Velador	60	60
4	Porta sueros	33	132
2	Timbres	26,32	52,64
1	Tacho plástico café, para ropa sucia	16,06	16,06

2.2.3.7 VESTUARIO

1	Estand o armario, de 10 canceles, verde	120	120
2	Bancas metálicos, blanco con azul	30	30
1	Tacho plástico, café		16,06

2.2.3.8 RECUPERACIÓN

1	Camilla Hill Room, colchón verde	80	80
1	Camilla metálica, colchón negro	80	80
1	Gradilla de 2, metálica, negra	20	20

2.2.3.9 QUIROFANO 1

1	Maquina de succión pequeña		
1	Esterilizador marca Memmert	1250	1250
1	Teléfono	22	22
1	Mesa semiluna		150
1	Mesa Mayo		120
1	Mesa quirúrgica de 3 stands		400
1	Taburete metálico de 3 ruedas, negro	37,34	37,34
1	Camilla Quirúrgica Team Eighty, 2 brazos		26000
1	Maquina de Succión Gomco, Fco de vidrio		1300
1	Electrocauterio, celeste, Valleylab, 1 pala- nca de manejo		4000
1	Soporte		36
1	Dispensador Homed, para medicamentos		1200
1	Maletín de Anestesia, Plano		
1	Equipo de Anestesia, Narko Med		14000
1	Tanque de oxigeno pequeño, verde		100
1	Monitor Set-Up		1500
1	Monitor Oxímetro, Ohmeda Biox		800
1	Puysio Control		50
1	Banco de madera, café y blanco		64
1	Corta pico		8
1	Lámpara cielítica		4500
	Lavabos quirúrgicos	600	600

2.2.3.10 QUIROFANO 2

1	Mesa Mayo		120
1	Porta suero		36
1	Camilla de Partos, Dezivery 4, amarilla	80	80
1	Colchón negro		20
2	Piñeras acolchonadas		
2	Piñeras simples		
1	Equipo de Anestesia, Drager		
1	Fonendoscopio		150
1	Desfibrilador		3000
1	Monitor de Signos vitales, Cririkon		3000
1	Cath Lab		
1	Electrocauterio, blanco, Dinatoh		1000

2.2.3.11 NEONATOLOGIA

1	Ducha de agua caliente, Termo-plástica		30
1	Tina Plástica blanca		10
1	Incubadora, Isolette, 1 colchón colores		
1	Mesa de curaciones, 2 servicios		86
1	Tensiometro de ninio		22
1	Cuna térmica		100
1	Lámpara cuello de ganso		64
1	Mesa de RN de 3 Stands, colchón negro		200
1	Bomba de infusión		
2	Ambu RN	80	160

2.3 ANÁLISIS DE COSTOS EN ÁREAS DE SERVICIOS

Los diferentes servicios que brinda el hospital fueron estudiados para poder asignar de mejor forma los recursos que se necesitan para ser óptimos en la prestación de servicios y así cumplir con la razón de ser de toda unidad médica.

Estas asignaciones tanto de recursos como el trabajo en las diferentes especializaciones ha reportado en su primer semestre gran éxito en los servicios que brinda por el aumento de pacientes que recurren al hospital en busca de mejorar su salud o de prevenir cualquier enfermedad. Es de esta forma que se analizan los ingresos obtenidos por servicios en el mes de julio que es un mes en el que por cuestiones administrativas ya se puede conocer la contabilidad de los ingresos por servicios, y se hace un promedio de los pacientes atendidos mensualmente durante el segundo trimestre y así de mejor forma se analizará cual de estos son los de mayor movimiento y genera más ingresos al hospital para compensar a los que no están con tanto movimiento y fuerza productiva, y por tal motivo requieren de apoyo económico generado por los otros servicios.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
DESDE 01/07/05 HASTA 31/07/05		
CUENTA	SUBTOTALES	TOTALES
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		20.349,40
Consulta médicos residentes	593,50	
Consulta médicos tratantes	3.637,28	
Hospitalización	10.136,51	
R.X.	789,00	
Laboratorio	1.690,75	
Farmacia	1.147,96	
Curaciones	320,34	
Fisioterapia	252,90	
Ingresos varios	680,16	
Ecos	577,00	
Electrocardiogramas	45,00	
Endoscopia	200,00	
Biopsia	100,00	
Terapia intensiva	179,00	
EGRESOS		5.040,84
GASTOS OPERACIONALES		438,24
COSTOS DE VENTA		450,00
DEVOLUCIÓN Y DESCUENTOS		-11,76
GASTOS ADMINISTRATIVOS		4.192,20
Remuneraciones	90,00	
Agua potable	2,28	
Luz electrica	167,52	
Teléfono	2,50	
Tarjeta celular	36,00	
Fotocopias	5,35	
Alimentación pcientes y personal	536,80	
Honorarios médicos	2.226,24	
Servicios ocasionales	154,50	
Transporte y movilización	82,00	
Formularios y papeleria	230,70	
Combustible	1,00	
Repuestos y accesorios	5,79	
Mantenimiento y reparaciones	2,76	
Mantenimiento instalaciones hospital	26,05	
Anuncios periodicos	34,80	
Estacionamiento público	0,80	
Indumentaria hospital	21,50	
Refrigerio	1,40	
Alquiler equipos médicos	200,00	
Utiles de aseo	100,21	
Impuestos pagados	199,50	
Gastos generales	64,50	
GASTOS DE VENTA		160,00
Publicidad	160,00	
GASTOS BANCARIOS Y FINANCIEROS		250,40
Servicios Bancarios	250,40	

De acuerdo al estado de pérdidas y ganancias que presenta para el mes de julio el hospital muestra los servicios que le están reportando mayores ingresos, que son consulta de médicos tratantes, hospitalización, laboratorio y farmacia, de los cuales los dos principales son: hospitalización y consulta de médicos tratantes, por ser los que generan mayores ingresos y tienen mayor movimiento de pacientes, con un promedio de 750 pacientes al mes, en todos los servicios que brinda y se atienden en el hospital, de ahí que el importe generado por cada uno representa un 49,81% y 17,87%, respectivamente, brindando los demás servicios el 32,31% de los ingresos operacionales.

Como se puede ver claramente al servicio que hay que prestar mayor atención para continuar con el ritmo de trabajo actual y más aún seguir mejorando para que vaya presentando mayor solidez el hospital en todas sus obligaciones, tanto internas como externas, es la hospitalización, que con apenas siete camas ha generado esas ganancias, altas en relación al tiempo de trabajo y de formar parte de una opción más para los pacientes que necesiten de algún tipo de intervención clínica y por ende deban ser hospitalizados.

Los médicos tratantes son quienes aportan para el éxito de la gestión hospitalaria ya que sin el nivel y calidad de profesionales con los que cuenta el hospital, no se tendría la acogida y aceptación de parte de los moradores del sur de la ciudad, que en su mayoría son de sectores aledaños a la institución.

Los servicios de laboratorio y farmacia, son dos factores importantes que hay que seguir de cerca y motivar su función para seguir creciendo en estos campos, por tal motivo se requerirá de un estudio amplio en la competencia cercana para conocer las fortalezas que se tienen y aprovecharlos en base a las debilidades de los demás para aumentar el número de usuarios que buscan el servicio de laboratorio, que atiende en la mayoría de exámenes. En lo que respecta a la farmacia, por el momento se está manejando y atendiendo solo a pacientes del

hospital, por lo cual se requiere de mecanismos de difusión de este servicio al resto del público del sector y de seguro sus ingresos crecerán y mejorará la imagen del hospital.

Con relación a los egresos, los rubros que presentan mayor movimiento son con respecto a los honorarios médicos y la alimentación de pacientes y personal que representa el 53,10% y 12,8% de los gastos administrativos, respectivamente, quedando el resto de obligaciones administrativas en un 34,09%

2.4 ESTUDIO DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN ÁREAS

Para la asignación de los recursos se requiere un estudio detallado y además basarse en la teoría de PARETO, modelo que permite optimizar la capacidad de una empresa, logrando que una pequeña cantidad de su capacidad produzca y dé réditos mayores a los que den el resto de su capacidad. Es más entendido en la relación 80/20.

En este caso se analizarán los servicios que brinda el hospital para saber cuál o cuáles de ellos son los más importantes y que generan el mayor ingreso de capital y lleva a flote su actividad.

El hospital ofrece 14 diferentes servicios, tanto para el cliente interno como para el cliente externo, todo de acuerdo a las necesidades propias de cada caso.

	INGRESOS POR SERVICIOS TOTAL	20.349,40	%	PARETO EN %
1	Hospitalización	10.136,51	49,81	
2	Consulta médicos tratantes	3.637,28	17,87	
3	Laboratorio	1.690,75	8,31	76,00
4	Farmacia	1.147,96	5,64	
5	R.X.	789,00	3,88	
6	Ingresos varios	680,16	3,34	

7	Consulta médicos residentes	593,50	2,92	
8	Ecos	577,00	2,84	
9	Curaciones	320,34	1,57	
10	Fisioterapia	252,90	1,24	
11	Endoscopia	200,00	0,98	
12	Terapia intensiva	179,00	0,88	
13	Biopsia	100,00	0,49	
14	Electrocardiogramas	45,00	0,22	24,00

Elaborado por: Nelson Echeverría

Fuente: Hospital de Especialidades San Bartolo

En el cuadro podemos conocer cuales son los servicios que ofrece el hospital con el ingreso generado en el mes de abril. Como fue aclarado anteriormente, el manejo contable mes a mes va mejorando por lo cual es éste el primer mes que el hospital cuenta con información detallada de los ingresos por servicios.

De esta forma para realizar el estudio de PARETO tomamos el 20% de los servicios que son catorce y nos da un resultado de 2,8, motivo por el cual se tomarán tres servicios para su análisis respectivo.

$$14 * 20\% = 2,8$$

A continuación se estudian los servicios con sus respectivas áreas de trabajo.

2.4.1 HOSPITALIZACIÓN

Para realizar el estudio del servicio de hospitalización es necesario conocer cada uno sus componentes, que permiten tener el éxito logrado. La hospitalización es el conjunto de servicios cuyo fin es atender al paciente que requiera algún tipo de intervención quirúrgica o control, seguimiento de alguna patología o afección a su salud.

Para que el paciente sea bien atendido y se logre mejorar su salud se requiere del apoyo de los siguientes servicios.

Enfermería, habitaciones, quirófanos, recuperación, vestuario, neonatología.

2.4.1.1 ENFERMERIA

Para que se logre brindar buena atención es necesario que el personal de enfermería cuente con una dotación completa de materiales, equipo e insumos para atención a los pacientes, por tal motivo se les dota de la siguiente estación de enfermería:

1	Mueble modular en U, 8 servicios, 1 pu- erta 3 divisiones	230	230
1	Teléfono	22	22
1	Modular pared 6 puertas 2 divisiones	100	100
1	Sillón de 2 asientos, metálico, verde	80	80
1	Mesa esquinera	40	40

El equipo de enfermería e insumos consta en un inventario aparte por lo cual no puede ser detallado en este punto.

2.4.1.2 HABITACIONES

Lo que ha permitido tener una gran aceptación por parte de los pacientes es el tipo de habitación que está a su disposición ya que como fue aclarado en su momento, la infraestructura fue creada para este tipo de servicio y no fue adecuada como en muchos casos de la competencia.

Por tal motivo el hospital cuenta con cinco habitaciones de las cuales tres de ellas son dobles y cuenta además con una suite.

Las habitaciones tienen ciertas características y dotación que las hacen diferentes entre si.

HABITACIÓN 301

1	Cama eléctrica	890	890
1	Velador	60	60
3	Sillas metálicas, color marfil	15	45
1	Basurero plástico, color rojo	2	2
1	Lámpara	10	10
1	Timbre	26,32	26,32
1	Juego de sábanas, cobijas, cubrecama, y almohada	50	50

HABITACIÓN 302

1	Cama eléctrica	890	890
2	Velador de 2 servicios	60	120
1	Teléfono	22	22
4	Sillas metálicas, color marfil	15	60
1	Mesa de pedestal para comer, color café	80	80
2	Calefactores	40	80
1	TV Daewoo 14' control remoto, antena	120	120
1	Gradilla metálica	20	20
1	Timbre	26,32	26,32
1	Closet 4 puertas, 1 gaveta	150	150
1	Basurero plástico	2	2
1	Juego de sabanas, cobijas, cubrecama, y almohada	50	50

HABITACIÓN DOBLE 303

1	Cama metálica manual	446	446
2	Veladores de 2 servicios c/u	60	120
1	Teléfono	22	22
1	Basurero	2	2
1	Silla metálica, color marfil	15	15
1	Basurero plástico en el baño	2	2
1	Timbre	26,32	26,32
1	Cama cuna, metálica de rejas	200	200
1	Timbre	26,32	26,32
2	Juego de sábanas, cobijas, cubrecamas, y almohada	50	100

HABITACIÓN DOBLE 304

1	Cama metálica manual	635	635
1	Velador	60	60
1	Cama metálica manual	446	446
1	Velador	60	60
3	Sillas metálicas	15	45
2	Timbres	26,32	52,64
1	Basurero	2	2
2	Juego de sábanas, cobijas, cubrecama, y almohadas	50	100

HABITACIÓN DOBLE 305

1	Cama cuna metálica	635,83	635,83
1	Velador	60	60
4	Porta sueros	33	132
2	Timbres	26,32	52,64
1	Tacho plástico café, para ropa sucia	16,06	16,06

2.4.1.3 QUIROFANO

Gracias a la diligencia de sus accionistas los quirófanos son uno de los mayores logros del hospital, ya que cuentan con tecnología de punta. No muchas unidades médicas tienen el privilegio de contar con esos equipos.

De esta forma el hospital está dotado con dos quirófanos equipados para diferentes tipos de intervenciones pero de requerirlo pueden dar la misma asistencia

QUIROFANO 1

1	Maquina de succión pequeña		
1	Esterilizador marca Memmert	1250	1250
1	Teléfono	22	22
1	Mesa semiluna		150
1	Mesa Mayo		120
1	Mesa quirúrgica de 3 stands		400
1	Taburete metálico de 3 ruedas, negro	37,34	37,34
1	Camilla Quirúrgica Team Eighty, 2 brazos		26000
1	Maquina de Succión Gomco, Fco de vidrio		1300
1	Electrocauterio, celeste, Valleylab, 1 pala-		
	nca de manejo		4000
1	Soporte		36
1	Dispensador Homed,para medicamentos		1200
1	Maletín de Anestesia, Plano		
1	Equipo de Anestesia, Narko Med		14000
1	Tanque de oxigeno pequeño, verde		100
1	Monitor Set-Up		1500
1	Monitor Oxímetro, Ohmeda Biox		800
1	Puysio Control		50
1	Banco de madera, café y blanco		64
1	Corta pico		8
1	Lámpara cielítica		4500
	Lavabos quirúrgicos	600	600

QUIROFANO 2

1	Mesa Mayo		120
1	Porta suero		36
1	Camilla de Partos, Dezivery 4, amarilla	80	80
1	Colchón negro		20
2	Piñeras acolchonadas		
2	Piñeras simples		
1	Equipo de Anestesia, Drager		
1	Fonendoscopio		150
1	Desfibrilador		3000
1	Monitor de Signos vitales, Cririkon		3000
1	Cath Lab		
1	Electrocauterio, blanco, Dinatoh		1000

2.4.1.4 VESTIDORES

Los médicos cirujanos, enfermeras y demás asistentes cuentan con un espacio apropiado para cambiarse y tomar las precauciones necesarias antes y después de la intervención quirúrgica. Este vestidor es apropiado para la desinfección tanto de la indumentaria como para aseo de los doctores.

VESTUARIO

1	Estando armario, de 10 cancelos, verde	120	120
2	Bancas metálicas, blanco con azul	30	30
1	Tacho plástico, café		16,06

2.4.1.5 RECUPERACIÓN

Existe una habitación destinada para la recuperación de los pacientes que salen de una intervención quirúrgica. Esta habitación es de mayor cuidado ya que ciertos pacientes pueden sufrir algún tipo de reacción ante la cirugía por lo cual

este cuarto debe contar con cierto equipo especial, pero igual al caso anterior, consta en otro inventario especial.

RECUPERACIÓN

1	Camilla Hill Room, colchón verde	80	80
1	Camilla metálica, colchón negro	80	80
1	Gradilla de 2, metálica, negra	20	20

2.4.1.6 NEONATOLOGIA

Esta unidad o área es requerida para atención a recién nacidos, es donde lo atienden y examinan para poder saber su condición y estado de salud. Por el hecho de que se trata de un ser muy delicado y de pocas defensas, es necesario que este lugar y todo el equipo que ahí se encuentra sea altamente desinfectado las veces que sean necesarias para el bien del recién nacido.

NEONATOLOGIA

1	Ducha de agua caliente, Termo-plástica		30
1	Tina Plástica blanca		10
1	Incubadora, Isolette, 1 colchón colores		
1	Mesa de curaciones, 2 servicios		86
1	Tensiómetro de niño		22
1	Cuna térmica		100
1	Lámpara cuello de ganso		64
1	Mesa de RN de 3 Stands, colchón negro		200
1	Bomba de infusión		
2	Ambu RN	80	160

En resumen, el servicio de hospitalización es el más importante dentro del cuidado y seguimiento de los pacientes internos del hospital, a más de su importancia en el aspecto humano, es el que tiene la más alta inversión.

Esta inversión es constante ya que debe contar con un mantenimiento continuo y trabajo de desinfección permanente por el gran riesgo de contagio de enfermedades de diferentes tipos.

ÁREA	COSTO
Estación de Enfermería	472,00
Habitación 301	1.083,32
Habitación 302	1.620,32
Habitación 303	959,64
Habitación	1.400,64
Habitación 305	896,53
Vestuario	166,06
Recuperación	180,00
Quirófano 1	56.137,34
Quirófano 2	7.406,00
Neonatología	672,00
TOTAL	70.993,85

2.4.2 CONSULTA DE MÉDICOS TRATANTES

Los médicos atienden en forma rotativa en consultas asignadas y adecuadas para los diferentes tipos de especializaciones, pero en su mayoría requieren del mismo equipo, área e instrumentos por lo cual las consultas con las que cuenta el hospital, son tres. Están dotadas por equipos, muebles e insumos iguales en su mayoría.

CONSULTA 1

1	Escritorio Modular, 3 servicios	230	230
1	Sillón metálico de 5 ruedas, color verde	50	50
2	Sillones de pacientes metálicos	30	60
1	Camilla metálica color negro	80	80
1	Gradilla	20	20
1	Mesa de curaciones	50	50
1	Basurero plástico rojo	3	3

CONSULTA 2

1	Escritorio modular de 3 servicios	230	230
1	Sillón Metálico	50	50
2	Sillones para pacientes	30	60
1	Camilla metálica	80	80
1	Gradilla	20	20
1	Mesa de curaciones	50	50
1	Basurero plástico	3	3
1	Balanza	17,85	17,85

CONSULTA 3

1	Escritorio modular de 3 servicios	230	230
1	Sillón	50	50
2	Sillones de metal de pacientes	30	60
1	Camilla metálica color negro	80	80
1	Lámpara cuello de ganso	75	75
1	Basurero plástico	2	2

La inversión realizada para las diferentes consultas es muy similar y como en el caso anterior, fueron hechas para ese servicio con el fin de brindar mejor atención e imagen a los pacientes.

ÁREA	COSTO
Consulta 2	493
Consulta 3	510,85
Consulta 4	497
TOTAL	1500,85

2.4.3 LABORATORIO

Es el tercer servicio que mayores ingresos reporta al hospital y para lograr este resultado se debió hacer una gran inversión y esfuerzo por parte de los accionistas. El laboratorio se encontraba a un inicio bajo una prestación de servicios lo que no dejaba mayores beneficios para la institución, pero hoy se puede contar con este aporte.

LABORATORIO

1	Equipo Espectrofotómetro	7840	7840
3	Pipetas automáticas, 500,10,5 ul	89	267
2	Cepillo para tubos medianos	0,51	1,02
2	Cubre hematímetros Superior	0,81	1,62
1	Lámpara de alcohol grades	5,18	5,18
2	Pipeta graduada 10ml	1,32	2,64
2	Pipeta graduada 5ml	1,32	2,64
1	Pipeta graduada 1ml	1,13	1,13
1	Pipeta graduada 2ml	1,14	1,14
1	Placa de vidrio VDRL	5,18	5,18
1	Placa Vidal	6,01	6,01
3	Tubo Wintrobe	1,09	3,28
1	Bandeja		
1	Equipo de esterilización Mokon, marfil		
1	Microscopio Biológico Olympus	1207,5	1207,5
1	Microscopio	300	300
1	Centrifuga, color manteca	250	250

1	Equipo de Centrifuga, color verde	300	300
1	Refrigeradora pequeña Electrwsa	249,68	249,68
3	Sillones metálicos, azules	50	150
1	Basurero plástico	2	2
1	Basurero metálico	15	15
1	Mesa esquinera	40	40
1	Microcentrifuga	100	100
1	Computador completo	650,16	650,16
1	Agitador de pipetas, Superior de 6	146	146
1	Agitador de tubos	182	182
	Mocropipeta Taimer		136

La inversión realizada para el laboratorio es parcial ya que como elemento esencial para su funcionamiento y elaboración de exámenes necesita proveerse constantemente de diferentes tipos de insumos químicos y reactivos para poder realizar los exámenes requeridos por clientes internos externos.

Los tres principales servicios por los ingresos reportados en el mes de abril son: hospitalización, consulta médicos tratantes y laboratorio. Estos servicios están reportando al hospital el 76% de sus ingresos, por lo que los servicios restantes que conforman el 80% aproximadamente, reportan el 24%.

Como se puede observar claramente los recursos del hospital dependen de sus tres principales servicios que sí están cumpliendo con la teoría y generan aproximadamente el 80% de los ingresos. Tal vez no se esta cumpliendo a cabalidad con la teoría del 80/20 pero si se esta manejando un buen rango y aproximación a lo ideal. Sin duda en los meses siguientes se debe de cumplir la teoría y así se podrá manejar una buena asignación de recursos.

LABORATORIO	11.865,18
CONSULTA MEDICO TRATANTE	1.500,85
HOSPITALIZACIÓN	70.993,85
TOTAL	84.359,88

Con respecto al total invertido en estas tres áreas tenemos \$ 84.359,88 dólares de los cuales cerca de \$ 71.000,00 está invertido en hospitalización.

Pero en relación al global en toda la dotación y equipamiento del hospital vemos que es apenas un 57,88% del total que se tiene en inventario al mes de abril, quedando cerca del 80% de servicios con una inversión total de \$61.397,96 que corresponde al 42,12% del inventario.

Estos valores dan a entender que no se cumple a cabalidad la ley de PARETO, pero esto no es motivo de alarma, ya que la de los ingresos, que es el factor más importante, sí cumple esta ley y permite el desarrollo ordenado y exitoso de las diferentes actividades del hospital

CAPÍTULO 3

3. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se pretende establecer las nuevas prioridades del hospital referente a su mercado actual, las cuales se espera se den con pocos ajustes a los resultados previos que se obtuvieron en base a los estudios solicitados por sus accionistas al inicio de su proyecto. Estos ajustes pueden ser necesarios por las variaciones que se dan con el tiempo en todo tipo de sociedad. En este caso los cambios que se pueden tomar en cuenta son: la migración, la tasa de crecimiento, y la mortalidad. La situación de la dolarización no tendrá mayor dificultad en el estudio debido a que para su primer plan de marketing el país ya vivía el nuevo sistema económico, por lo que el factor económico tendría pocas variaciones a los del inicio de actividades del hospital.

El estudio de mercado fue realizado en la ciudad de Quito en una población muestral de 800 habitantes en el sur de la ciudad en sectores aledaños al hospital en el año 2003. Las condiciones o factores externos que más tienen relación para el estudio son similares a las actuales, nombrando como los principales: la migración, que ha variado; causas de enfermedades más comunes en la ciudad o provincia; tasa de crecimiento de la ciudad o provincia, y sobre todo la población que habita en la ciudad de Quito para conocer edad, sexo y ocupación. Con esto se puede conocer más sobre el tipo de pacientes a los que el hospital deberá brindar atención en consulta externa, interna e incluso de cirugía. Por ejemplo: los niños se presentan con varicelas, sarampión, paperas, etc. los adultos con gastritis, presión, colesterol, problemas cardiovasculares, etc., las personas mayores con osteoporosis, trombosis, menopausia, próstata, etc. Según el sexo también pueden clasificarse como por ejemplo: en las mujeres las várices, menopausia, cáncer a las mamas, útero, etc.; en los hombres, el cáncer a la próstata, gota, etc.

3.1 ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DEL SECTOR

Para la elaboración de un buen plan de marketing en el que se incluya un estudio de mercado de oferta, demanda y mercado objetivo, se requerirá de una propuesta objetiva de publicidad.

Para cumplir con todos estos fines es necesario tener presente cuales fueron las bases para que el proyecto del hospital se lo lleve a cabo en el lugar que hoy funciona, a más de saber qué objetivos debería cumplir y a qué servicios enfocar sus fortalezas para tener un mercado objetivo satisfecho y confiado tanto en los servicios que brinda como en los profesionales que lo ejecutan.

Es por esta razón que se realizarán diferentes análisis, uno sobre el primer estudio de mercado y otro con ciertos ajustes de enfoque sobre las necesidades y expectativas que tiene y debe cubrir en la actualidad el Hospital de Especialidades San Bartolo para cumplir el sueño de posicionarse en un mercado objetivo.

3.1.1 REVISIÓN DE ESTUDIO DE MERCADO

En este punto se revisará de manera rápida y sencilla el primer estudio de mercado, para lo cual los accionistas del hospital contrataron a profesionales para esta labor. Presentado el informe final se convino en que el mejor lugar para la creación del HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO era el sector denominado barrio San Bartolo, motivo por el cual el hospital lleva su nombre.

A más de la ubicación geográfica apropiada para el hospital, se llegó a conocer ciertas características que deberían tener estas instalaciones y sobre todo las políticas internas que permitirán que los servicios prestados por el personal sean los que hablen y den la imagen que se quiere llegar a tener. Es menester la calidad del servicio y atención a la salud de los pacientes quienes deben quedar satisfechos en sus necesidades médicas y sentir que son bien atendidos.

De esta forma se detalla la encuesta tabulada que fue realizada por concepto del estudio de mercado.

1. COMO CONSIDERA EL SERVICIO DE LAS CLINICAS Y HOSPITALES DEL SECTOR.

Cuadro 15

MALA ATENCIÓN (grosería, educación, hacen esperar)	59
APARATOS ANTIGUOS (falta de equipos, no están equi.)	40
BUENA ATENCIÓN (son rápidos, preocupación * paciente	39
ATENCION BÁSICA, LLENA EXPECTATIVAS	27
COSTOS MUY CAROS	16
FALTA DE INFRAESTRUCTURA (mucha gente poco esp	12
FALTA PERSONAL CAPACITADO	11
SE PREOCUPAN DEL FACTOR ECONOMICO	10
EXISTE ESPECIALISTAS	9
ATENCION LAS 24 HORAS	9
BIEN EQUIPADOS BUENA TECNOLOGIA	8
NO HAY MEDICINAS	7
NO EXISTE HUMANIDAD CON LOS PACIENTES	7
FALTA DE ATENCION PERSONALIZADA	7
PIDEN MUCHOS DOCUMENTO PARA SER ATENDIDOS	5
NO HAY CONFIANZA	5
NO SE HA HECHO ATENDER	5
LOCALIZACION BUENA, SE ENCUENTRA EN TODOS LAD	4
NO HAY RESPETO A LOS VIEJOS Y HERIDOS	4
BRINDA SERVICIOS A LOS QUE MENOS TIENEN	3
MUCHOS PAROS	2
INFRAESTRUCTURA BUENA	2
ORGANIZACIÓN	2
SE PREOCUPAN DE LOS NINOS	1

En esta pregunta se ve una gran variedad de opiniones respecto al servicio que prestan las clínicas y hospitales, como los costos, el tipo de atención prestada, sobre el personal que atiende ya sean médicos o personal administrativo, inclusive la confianza en los médicos y el trato que dan a los pacientes sobre todo a ancianos y heridos y una falta de humanidad para los pacientes en general. Otros puntos importantes son la infraestructura que las encuentran inadecuada tanto para la prestación de servicios como para el volumen de pacientes. Esto se puede

deber a que son construcciones acopladas para este tipo de servicio. Es más los encuestados consideran que ya son equipos viejos y no están actualizados tecnológicamente.

Estos puntos son muy importantes a tomar en cuenta para no caer en los errores de la competencia, para que los pacientes atendidos se sientan satisfechos con la atención recibida hablen bien del hospital en el futuro.

2. COMO CONSIDERA A LOS PRECIOS DE LAS CLINICAS Y HOSPITALES DEL SECTOR PARA LA ATENCION MEDICA

Cuadro 16

EXCELENTE	7
BUENO	225
CAROS	112

Esta pregunta va dirigida al factor económico en general sin detallar los precios con relación al servicio que presta, sin esperar valor exacto del servicio, sino más bien que los pacientes concienticen que se está cobrando valores aceptables como para que esa unidad de salud sea la primera opción en una eventual necesidad médica a la que se pueda acudir sin temor a los altos costos que estas puedan tener y sentirse presionados por la necesidad del momento.

En general se puede ver que más del 50% de establecimientos orientados a la prestación de atención médica tiene precios buenos.

3. QUÉ ES LO QUE MÁS LE MOLESTA DE LAS CLINICAS Y HOSPITALES DEL SECTOR.

Cuadro 17

ATENCIÓN (impuntualidad, lentitud, prepotencia)	181
PRECIOS CAROS	49
FALTA DE ÉTICA	20
FALTA DE RECURSOS PARA LABORATORIOS	10
NO HAY ESPECIALISTAS	6
FALTA DE INFRAESTRUCTURA ADMINISTRACIÓN Y MALA ORG.	14
PROFESIONALES NO IDONEOS	5
LOS DOCTORES A VECES NO ESTÁN	5
NO HAY CONFIANZA PARA SER ATENDIDOS	5
NO HAY SISTEMA DE QUEJAS	4
FALTA DE INSTRUMENTACIÓN	3
LA CANTIDAD DE GENTE QUE ACUDE	3
BUROCRACIA y FALTA DE INFORMACIÓN	6
NO HAY MEDICINAS	2
ATENCION NO PERSONALIZADA	2
NO HAY MÉDICOS DE PLANTA MUCHOS PRACTICANTES	2
NO CUMPLE CON HORARIOS	1

En la pregunta tres podemos ver claramente la opinión de los pacientes de las diferentes clínicas y hospitales de la ciudad, su malestar con el servicio ofrecido por estas unidades médicas que en su mayoría son privadas por lo que uno esperaría un mejor servicio y una atención de calidad y respeto a cada uno de sus visitantes, ya sea en calidad de pacientes o de público en general que acuden por diversos motivos a estas instituciones de salud.

En este sentido lo que más molesta a los pacientes es la falta de seriedad por parte de los médicos con respecto a su puntualidad y lentitud que tiene luego para atender por lo que el paciente pierde más tiempo del estimado para ser atendido. Es en ese momento en que cambia la perspectiva con relación a: los precios que se vuelven caros, se considera que no existe profesionales capacitados o idóneos

para las diferentes áreas, la infraestructura, tecnología, dotación de insumos médicos y medicina que se necesita en ocasiones en forma urgente para los tipos de atenciones y servicios.

Es así que para brindar una atención de calidad hay que tener muy en cuenta las verdaderas necesidades y exigencias que tienen los pacientes para entregar el cuidado de su salud a una institución que brinde verdaderas cualidades para conferir confianza a los pacientes.

4. CUALES SON LAS ENFERMEDADES MÁS USUALES POR LAS QUE USTED ACUDE A LAS CLINICAS Y LOS HOSPITALES

Cuadro 18

ENFERMEDADES RESPIRATORIAS	129
(gripe, tos)	
INFECCIONES	127
(inf esto, inf intes., inf vías ori., y gástrica)	
ACCIDENTES (tránsito, domésticos)	56
PARTO	30
CIRUGÍA OPERACIONES (apéndice	24
cirg plástica, cálculos)	
VISITA	31
CHEQUEO GENERAL	14
PEDIATRA	10
ODONTOLOGIA	9
INTOXICACIÓN	9
TRAUMATOLOGÍA	9
GINECOLOGÍA	10
PROSTATA	5
PROBLEMAS DE COLUMNA	4
CÁNCER	4
DERMATOLOGÍA	4
EXÁMENES DE LABORATORIO	4
PRESIÓN ARTERIAL	4
EPATITIS	4
ENFERMEDADES PULMONARES	4
DIABETES	4
INFARTO	4
SIDA	3
VACUNAS	3
STRESS	2
VEJEZ	1
PLANIFICACIÓN FAMILIAR	1

La pregunta cuatro hace referencia al tipo de enfermedades más comunes por las que los pacientes acuden a las clínicas y hospitales siendo la principal, las enfermedades respiratorias seguidas por las infecciones de varios tipos. Una causa que puede ser en cierta forma controlada o evitada son los accidentes tanto domésticos como de tránsito. Otro motivo por el cual acuden a clínicas y hospitales son parto y otras intervenciones quirúrgicas.

5. ENUMERE LAS CLÍNICAS Y HOSPITALES QUE USTED CONOCE Y ACUDE

Cuadro 19

CLIN. VILLAFLORA	147
HOSP DEL SUR	109
CLIN. HNR MIGUEL	96
CLIN. POPULAR	78
SUCRE	52
JERUSALÉN	44
BOLÍVAR	42
ESPECIALIDADES	34
PATRONATO SAN JOSÉ	29
TIERRA NUEVA	24
CLIN. BATÁN	23
ENRIQUE GARCÉS	15
PICHINCHA	15
ESPEJO NOVA CLÍNICA	11
DISPENSARIO IEES	8
CENTRO DE SALUD	5

La siguiente pregunta ayuda a distinguir a la principal competencia que puede tener el hospital que es la clínica Villa flora y el hospital del sur, de ahí existen 4 clínicas que pueden ser relativas competencias como la Hermano Miguel, Popular, Sucre y Jerusalén que al igual que la mayoría de encuestadas están en el sur de la ciudad lo que permite ser más objetivos y tener claro la verdadera competencia. Hay que tener muy en cuenta la Fundación Tierra Nueva que tiene un gran número de pacientes y especialidades. De igual forma hay que tomar medidas de precaución por la creación del Hospital Tierra Nueva, que sin duda trabajará bajo el mismo sistema que la fundación del mismo nombre.

6. A MÁS DE LAS ESPECIALIDADES EXISTENTES DE LAS CLÍNICAS QUE USTED HA VISITADO, QUE ESPECIALIDADES Y SERVICIOS LE GUSTARÍA QUE SE IMPLEMENTEN.

Cuadro 20

MEDICINA ALTERNATIVA	54
SICOLOGÍA Y NEUROLOGÍA	54
LABORATORIOS	32
PEDIATRÍA	27
DEBE MODERNIZARSE LOS EQUIPOS	39
DERMATOLOGÍA	14
ODONTOLOGÍA	13
ESPECIALISTAS	12
TERAPIA INTENSIVA	11
BUENA ATENCIÓN	9
RAYOS X	9
CENTRO MEDICOS MÁS BARATOS	8
CIRUGÍAS	7
EMERGENCIA Y AMBULANCIA	14
GASTROENTEROLOGÍA	6
TRABAJO SOCIAL	6
TRAUMATOLOGÍA Y REHABILITACIÓN	11
RADIOGRAFIAS Y ECOGRAFÍA	7
UROLOGÍA	4
CÁNCER	4
PREVENCIÓN CONTRA EL CÁNCER	3
GINECOLOGÍA Y MATERNIDAD	22
SEGUROS MÉDICOS	2
ATENCIÓN PERSONALISADA	3
SIDA	2

FARMACIA A BAJOS PRECIOS	1
ENDOSCOPIA	1
OFTAMOLOGIA	1
NEUMOLOGIA	1
TERAPIA FISICA Y LENGUAJE	1

De acuerdo al tipo de servicio que presta el hospital se debe enfocar más para cumplir con los requerimientos de los pacientes para cubrir en forma positiva sus necesidades y expectativas cuando acuden para solucionar los males que les aqueja. De acuerdo al resultado de la encuesta hay que dotarse de un buen equipo de laboratorio con la tecnología necesaria para desarrollar el mayor número posible de exámenes, y sobre todo tener los especialistas para atender las diferentes patologías y enfermedades. De igual forma los profesionales y equipos para los exámenes de imagen. Con el tiempo sería muy exitoso poder brindar a la comunidad el servicio de trabajo social.

Una vez terminada la revisión del estudio de mercado que fue hecha en un comienzo por pedido de los accionistas, es necesario realizar un nuevo estudio de mercado para conocer la opinión de las personas luego de que ha pasado ya un buen tiempo desde el primer estudio realizado, y que fue hecho en el año 2003. Por tal motivo es necesario hacer unos ajustes para mejorar el servicio y comprobar si se está logrando los objetivos planteados.

Este nuevo estudio permitirá conocer sobre todo como ven las personas la labor realizada por el hospital, desde los servicios que prestan a la comunidad, como la infraestructura, presentación, costos y principalmente cómo es la atención por parte del personal que labora en el nosocomio.

Con estas expectativas se realiza un banco de 17 preguntas de las cuales se espera que las personas encuestadas puedan dar a conocer sus opiniones, para mejorar la labor hasta hoy realizada por todo quienes hacen el Hospital de Especialidades San Bartolo.

3.1.2 ESTUDIO DE MERCADO

Para la elaboración del presente estudio de mercado fue necesario realizar una encuesta, Anexo 3, orientada tanto al público que acude al hospital, como al público en general de sectores aledaños al Hospital de Especialidades San Bartolo, para de este modo conocer la situación actual de las necesidades y opiniones sobre ciertos puntos relacionados a los servicios que ofrecen las diferentes unidades médicas como: clínicas, centros médicos, dispensarios, centros de odontología, hospitales y médicos particulares.

Este trabajo es requerido y se lo ejecuta en base al estudio de mercado que fue realizado por pedido de sus accionistas con fines de la creación de mi caso de estudio. Por tal motivo se tomó ciertas preguntas de aquel estudio para ver cómo ha cambiado las opiniones de los posibles pacientes del hospital y en forma general si ha cambiado la necesidad de la gente en este lapso.

Con los resultados obtenidos por este estudio se pretende hacer ciertos ajustes a las políticas y estrategias que pudieron ser base de las actividades iniciales del hospital, que sin lugar a duda eran adecuadas y ajustadas a su estudio de mercado, de tal forma que al terminar el análisis individual de la tabulación de cada una de las preguntas de la encuesta se procederá a realizar un análisis global sobre la opinión de los pacientes o posibles pacientes sobre el hospital y los servicios que está brindando a la comunidad.

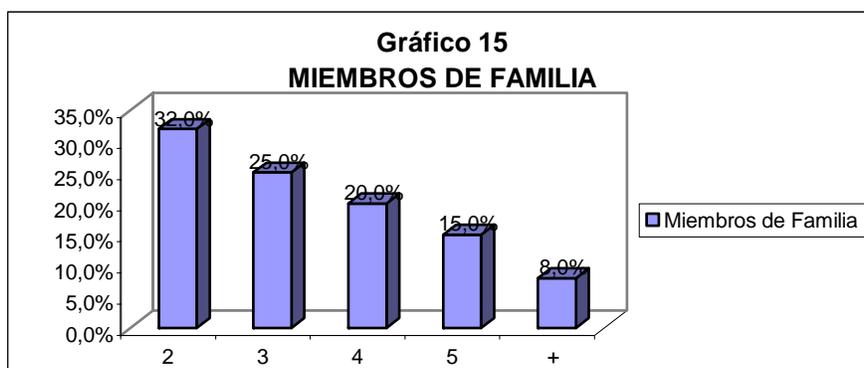
Estos análisis tienen como objetivo primordial el ser base para la elaboración de políticas y estrategias económicas, financieras, de mercado y sobre su recurso humano. De tal forma se espera que las estrategias presentadas al final de este estudio, acompañado con los diferentes estudios realizados, para reforzar su posicionamiento en el mercado como es el estudio de oferta, demanda, servicios, planes de servicios y un plan publicitario para llegar y ser aceptados por nuestro

verdadero mercado objetivo, obtenga la aceptación por parte de sus accionistas y se logre la aplicación total de este estudio, que es mi objetivo fundamental.

3.1.2.1 ANÁLISIS INDIVIDUAL

Cuadro 21

Miembros de Familias	Porcentaje
2	32,0%
3	25,0%
4	20,0%
5	15,0%
+	8,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

Al analizar nuestra primera inquietud se dio mucha reserva por parte de los encuestados al dar a conocer el número de miembros que conforma su familia, dato que de ser aceptado y contestado, en su mayoría, nos pudo haber ayudado a definir con mayor aproximación a lo real que fuese nuestro mercado objetivo.

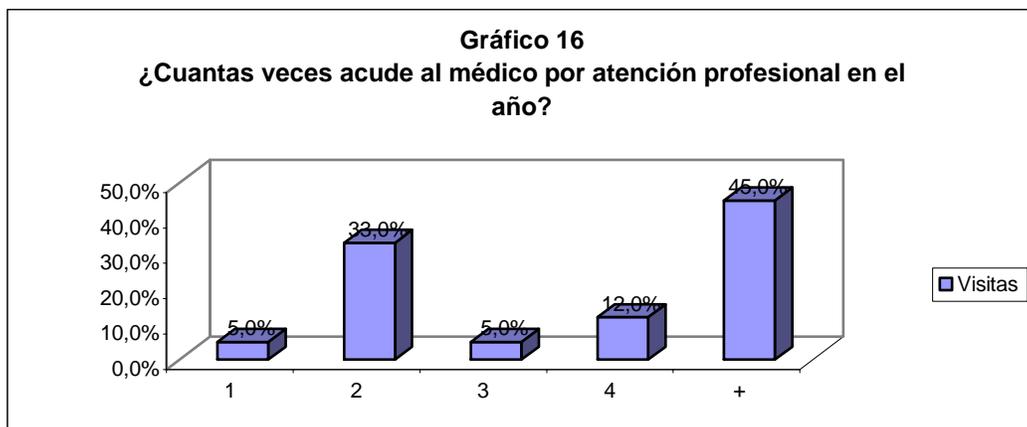
Pero en este caso como se dio mucha reserva al brindar esta información, se hizo la tabulación de acuerdo al total de encuestas realizadas y en base a esas se tiene los resultados presentados.

Como podemos ver claramente en los resultados presentados a esta primera pregunta sobre el número de miembros que componen cada familia encuestada son relativamente familias nuevas o que tienen solo un hijo o vive con ellos solo uno, así se presentan en un 32% y 25% respectivamente, estando en un tercer lugar las familias que son conformadas por cuatro miembros en un 20% y por último tenemos a dos grupos de familias que son un poco grandes para el tiempo en que vivimos y de acuerdo a la situación económica de nuestro país un grupo familiar de 5 o más miembros son escasos y representan un 23% conjuntamente.

¿CUANTAS VECES ACUDE AL MÉDICO POR ATENCIÓN PROFESIONAL EN EL AÑO?

Cuadro 22

Visitas	Porcentaje
1	5,0%
2	33,0%
3	5,0%
4	12,0%
+	45,0%



Fuente: Encuesta

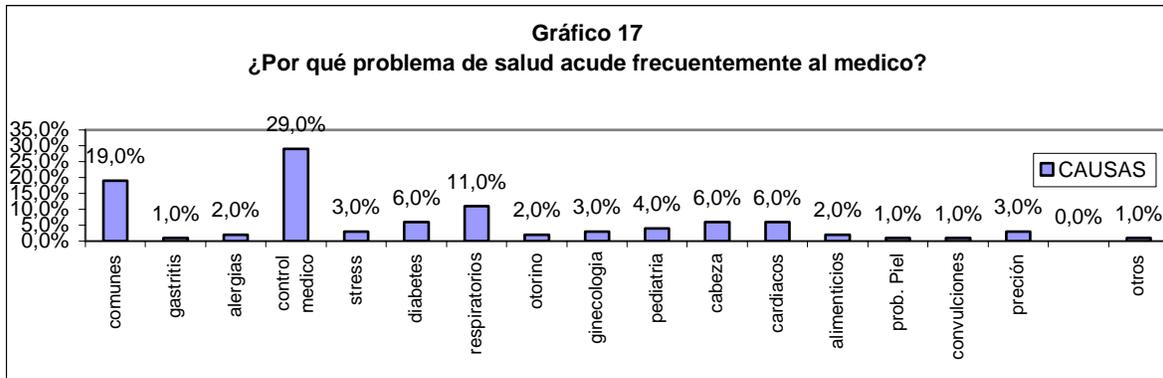
Elaborado: Nelson Echeverría

Esta pregunta tiene como finalidad conocer o tener una aproximación a la situación real sobre las veces en que los posibles pacientes acuden a los diferentes centros o unidades médicas en búsqueda de soluciones a sus males. Pretendiendo con esta información tener un estimado sobre las visitas tenidas al año y de esta forma calcular y prever todos los ajustes internos como: materiales, insumos e incluso de personal, tanto médico como administrativo, para cubrir esa posible demanda sin dejar a pacientes con la debida atención que merecen.

¿POR QUÉ PROBLEMA DE SALUD ACUDE FRECUENTEMENTE AL MEDICO?

Cuadro 23

Causas	Porcentaje
comunes	19,0%
gastritis	1,0%
alergias	2,0%
control médico	29,0%
stress	3,0%
diabetes	6,0%
respiratorios	11,0%
otorino	2,0%
ginecología	3,0%
Pediatría	4,0%
Cabeza	6,0%
cardiacos	6,0%
alimenticios	2,0%
prob. Piel	1,0%
Convulsiones	1,0%
Presión	3,0%
Otros	1,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

Al obtener los resultados de esta pregunta podemos conocer claramente cuales son las molestias o patologías que con mayor frecuencia se presentan en la población de la ciudad y sobre todo del sur de Quito, que fue objeto de estudio por medio de las encuestas.

Estas enfermedades por lo regular son producto de los cambios de clima que sufre la ciudad. Como muestra el gráfico, sin aclaración específica sobre enfermedades comunes muchos habitantes las relacionan con gripes, molestias estomacales y dolores físicos.

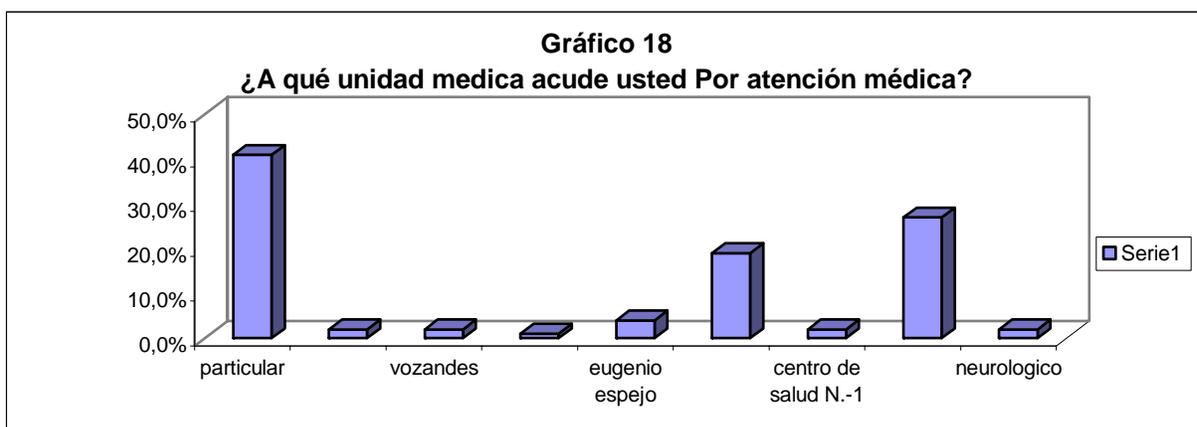
Las causas que más conllevan a visitas médicas son presentadas por controles médicos como resultado de un mal anterior y que merezca un cierto control y seguimiento en la mejora de su salud.

En la mayoría de las enfermedades aquí presentes se reconoce que son propias de personas de edades avanzadas y en pocos casos en personas jóvenes con molestias en su salud como efecto congénito, ya que adquieren estos males de sus padres y familias como son los problemas de presión, cardiacos, diabetes y alergias.

¿A QUÉ UNIDAD MEDICA ACUDE USTED POR ATENCIÓN MÉDICA?

Cuadro 24

Unidad	Porcentaje
Particular	41,0%
S. Bartolo	2,0%
Vozandes	2,0%
Und. Med. Ups	1,0%
Eugenio espejo	4,0%
Clínicas	19,0%
Centro de salud N.-1	2,0%
Dispensario medico	27,0%
Neurológico	2,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

En la siguiente pregunta se puede ver claramente como es el comportamiento de los moradores del sur de la ciudad, sobre todo de los sectores aledaños al hospital, cuando tienen que elegir el lugar o profesionales que cuiden o controlen su salud.

De esta forma se puede ver que el 41% de ellos acuden a unidades o médicos particulares, en sus dispensarios o centros de trabajo pero con una atención diferente ya que son conocidos o simplemente tienen la suerte de pagar un costo reducido al de la demás clientela. Esto se da en la gran mayoría de los encuestados, llegando a estar en segundo lugar las personas que acuden a dispensarios médicos, debido a sus bajos costos y cercanía a sus domicilios. En los encuestados se da la visita de la gran mayoría de ellos al dispensario Espíritu Santo que se encuentra a poca distancia de hospital, lugar donde hasta hace pocos meses laboraba uno de los accionistas del hospital, que tenía gran acogida y confianza de los pacientes que acuden a este dispensario médico.

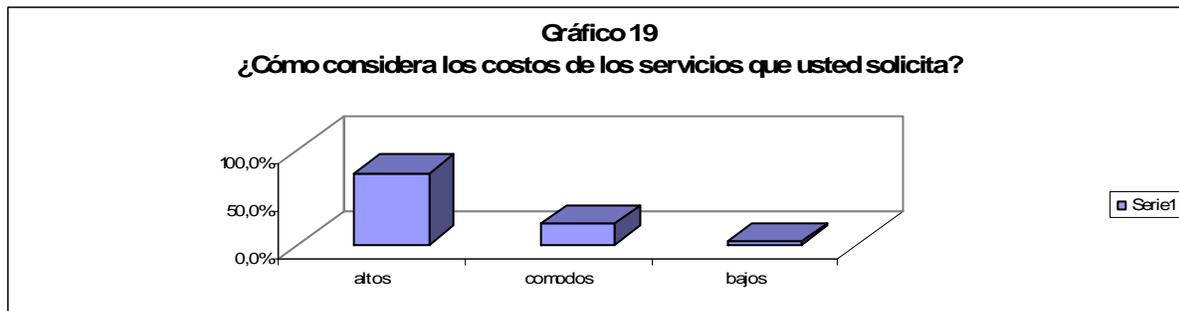
En un comienzo se esperaba que la mayoría de estos pacientes acudan y sean parte de los nuevos pacientes del hospital, pero lastimosamente esto no se ha dado. Sin duda puede ser por los altos costos que se está manejando en esta unidad médica, en relación a los costos que maneja el dispensario médico, sobre todo los de consulta a medicina general ya que otros servicios como laboratorio tienen poca diferencia entre ellos e incluso puede decirse que sus costos son los más bajos en el sector.

De ahí se tiene algunos centros de atención que son visitados por personas del sector. Los cuales son: Hospital Vosandez, clínicas en general, Hospital Eugenio Espejo, dispensario de la Universidad Salesiana y Hospital de Especialidades San Bartolo. Todos estos tienen un porcentaje que varía del 1% al 4%, teniendo la unidad médica en estudio un 2% de los pacientes encuestados que acuden solicitando diferentes servicios médicos.

¿CÓMO CONSIDERA LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS QUE USTED SOLICITA?

Cuadro 25

Costos	Porcentaje
Altos	75,0%
Cómodos	22,0%
Bajos	3,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

En esta pregunta se requirió la opinión con respecto a los costes que deben cubrir cuando se ven en la necesidad de acudir a un profesional de la salud para tener un control, seguimiento o mejorar su estado de salud actual.

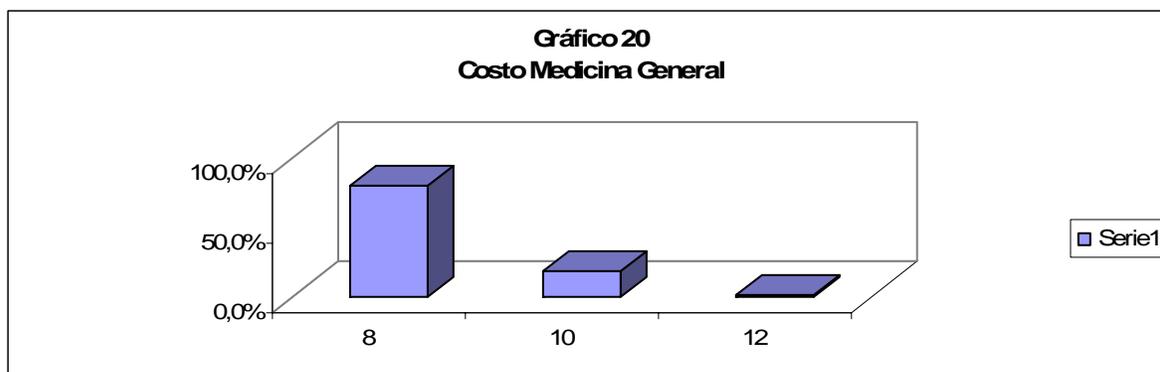
Como se puede ver en la tabulación la opinión que tienen ellos referente a los costos es que en un 75% los consideran altos, ya que acuden a unidades particulares que manejan un costo algo elevado. Hacen referencia que evitan el ir a clínicas y hospitales particulares, los que manejan altos precios por los servicios. El tipo de pacientes que acuden a éstos son de nivel económico alto, muy diferente al mercado que pretende servir el Hospital de Especialidades San Bartolo.

De ahí tenemos que el 22% cree que los valores que ellos pagan por los diferentes servicios son cómodos y van de acuerdo a sus posibilidades. Quedando un 3% de personas que consideran que los costos que están pagando en estas unidades médicas son bajos, lo cual indica su nivel económico. Deben tener ingresos mayores al promedio de los moradores del sur de la ciudad que en su mayoría indica que son de ingresos económicos medios e incluso bajos.

¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR LA ATENCIÓN A CONSULTA GENERAL Y DE ESPECIALIDAD?

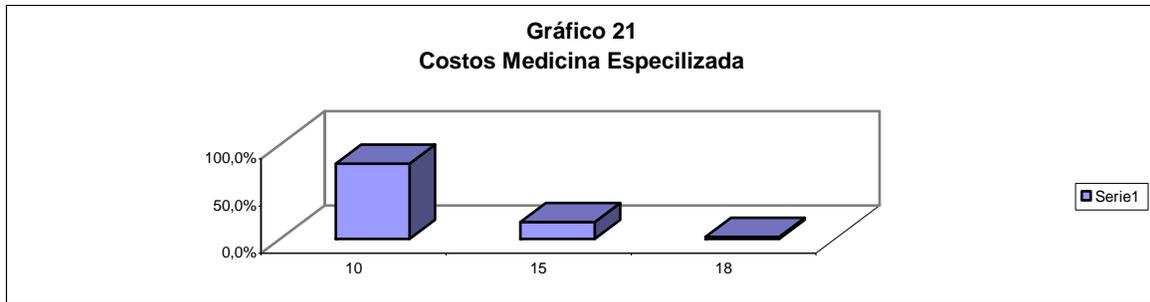
Cuadro 26

Consulta General en \$	Porcentaje
8	80,0%
10	18,0%
12	2,0%



Cuadro 27

Consulta Especializada en \$	Porcentaje
10	80,0%
15	18,0%
18	2,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

En la siguiente pregunta se quiso conocer el valor que los posibles pacientes y pacientes del Hospital de Especialidades San Bartolo consideran justo cancelar, sobre todo que vayan de acuerdo a las verdaderas posibilidades que tienen ellos para cubrir estos servicios.

De esta forma la pregunta se la dividió en dos para conocer tanto la opinión sobre medicina general como de la especializada, que en el caso del hospital ambas tienen el mismo costo.

Para la medicina general el 80% de los encuestados creen que el valor más apropiado para este servicio sería de \$8,00 (ocho dólares), que resulta económico para ellos y de acuerdo al lugar al que acuden, lo que define claramente que mucho tiene que ver la imagen externa que tenga la infraestructura como la imagen interna, en la cual se refleja la calidad de profesionales que ofrecen sus servicios para el bienestar de los pacientes.

El 18% de los encuestados concuerdan en que un valor real para este servicio depende donde se hagan atender y cómo es su presentación en los servicios que brindan, de ahí creen que un valor por el servicio de atención en medicina general sería de \$10,00 (diez dólares), que va de acuerdo al nivel socio económico de la persona y por ende de la facilidad que tuviere para cubrir estas necesidades e imprevistos médicos.

Quedan con un 2% el grupo de personas que sin lugar a dudas pueden acudir a unidades médicas privadas y de cierta orientación de mercado por lo que creen que este servicio pudiera valer \$12,00 (doce dólares), que para ellos no es elevado y lo consideran justo por el buen servicio y atención que ellos exigen, por lo que no les causa ningún tipo de problema cubrir este valor.

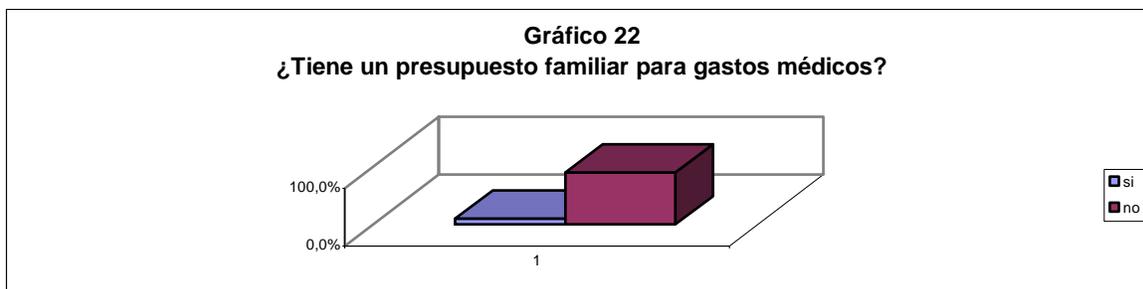
Similar situación se presenta cuando hacen el análisis de costos para la atención en medicina especializada siendo un 80% las personas que consideran que \$10,00 (diez dólares) es un valor apropiado por este servicio opinando que no varía mucho una de la otra, y por el lugar en el que se encuentren. Quedando con 18% las personas con posibilidades de pagar hasta \$15 (quince dólares), con similar opinión y por último las que pagarían \$18 (dieciocho dólares) por este servicio en un 2% de los encuestados.

Esto nos da una imagen clara de los costos de deben tener los diferentes servicios que se brinden en el hospital, los que van de acuerdo a la imagen tanto externa como interna en presentación, imagen física y sobre todo imagen profesional.

¿TIENE UN PRESUPUESTO FAMILIAR PARA GASTOS MÉDICOS?

Cuadro 28

Tienen Presupuesto	Porcentaje
Si	10,0%
No	90,0%



La situación de la mayoría de las familias del sector se refleja en esta pregunta en la que se quiere saber si cuentan con un presupuesto familiar para gastos médicos, siendo el 90% quienes no cuentan con este plan familiar para eventualidades de salud que se presenten en el diario vivir.

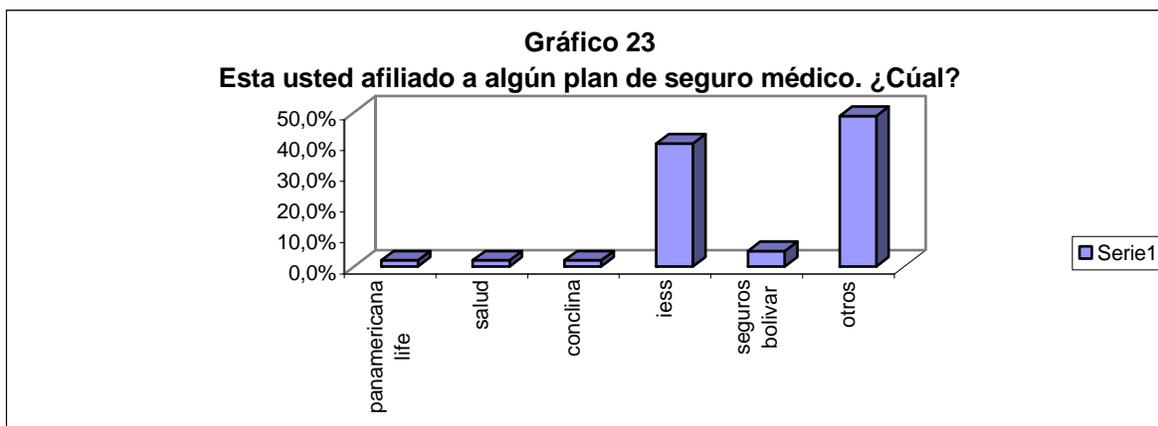
El 10% de encuestados respondieron positivamente a esta pregunta dando a entender que ellos si prevén estas eventualidades y por tal motivo están en cierta forma preparados para cubrir estas emergencias médicas siempre y cuando no sean de situación extrema y que muy difícil se puede prever.

Este presupuesto familiar se relaciona mucho con los seguros médico al que son afiliados la mayoría de las personas que trabajan en diferentes tipos de empresas tanto privadas como públicas, seguro obligatorio como el IESS o privados de medicina prepagada la que está teniendo más acogida entre los empleados y muy poco a nivel individual o familiar.

ESTA USTED. AFILIADO A ALGÚN PLAN DE SEGURO MEDICO. ¿CUAL?

Cuadro 29

Esta afiliado a medicina prepagada	Porcentaje
No	38,0%
Si	62,0%
Panamericana life	2,0%
Salud	2,0%
Conclina	2,0%
IESS	40,0%
Seguros Bolívar	5,0%
Otros	49,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

Esta pregunta tiene mucha relación con la anterior ya que aquellas personas que no cuentan con un presupuesto familiar para gastos o imprevistos médicos cuentan con afiliación a algún tipo de seguro médico sea éste el seguro obligatorio al que todo empleado tiene derecho por medio de la empresa en la que trabaja y a más de ésta muchas empresas optan por ofrecer otro tipo de seguro dependiendo del tipo de trabajo que tienen sus empleados, que en ciertos casos son cubiertos por las empresas.

Pero existen otro tipo de alternativas para las personas que requieren de otro tipo de seguro al que pueden acceder con mayor facilidad perteneciendo a una empresa que como persona independiente. Es así que el 62% de los encuestados sí tienen algún tipo de seguro médico ya sea privado o el obligatorio, presentándose con un 40% los que están afiliados solo al IESS, de los cuales su gran mayoría gozan o tienen un segundo seguro médico de las diferentes empresas que ofrecen este servicio de medicina prepagada.

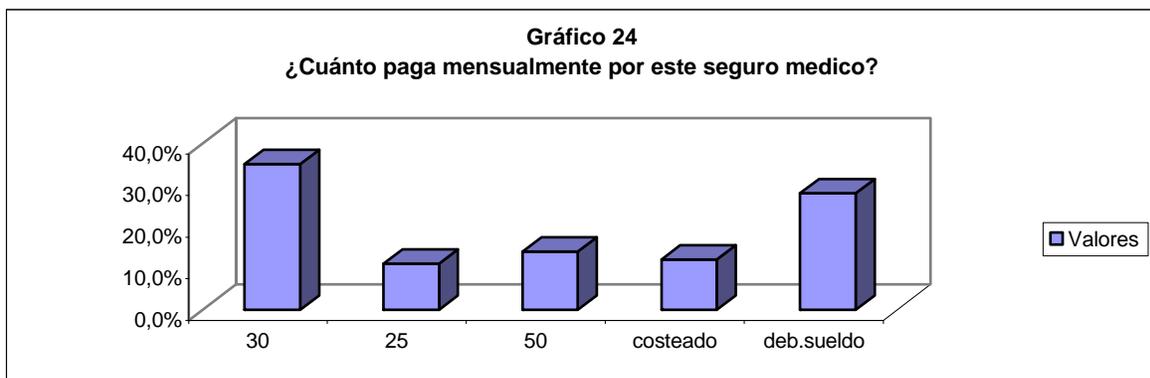
Hay personas que están afiliadas a seguros prepagados de diferentes empresas y servicios. Estos representan independientemente un 2% siendo las principales: Salud, Panamericana Llife, Conclina, y Seguros Bolívar.

Existe un alto porcentaje de personas que no aclararon a qué tipo de seguro están afiliados siendo un total de 49% que no compartieron esta información.

¿CUÁNTO PAGA MENSUALMENTE POR ESTE SEGURO MÉDICO?

Cuadro 30

Valores	Porcentaje
15 - 25	11,0%
26 - 35	35,0%
+ 35	14,0%
Costeado	12,0%
Debitan de sueldo	28,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

Continuando con la revisión de la situación de los seguros médicos en las familias del sector objeto de estudio, vemos ahora el valor que ellos pagan por estos servicios. Teniendo en un 35% las personas que pagan alrededor de \$30,00 (treinta dólares) mensuales, \$25,00 (veinticinco dólares) pagan un 11% de los

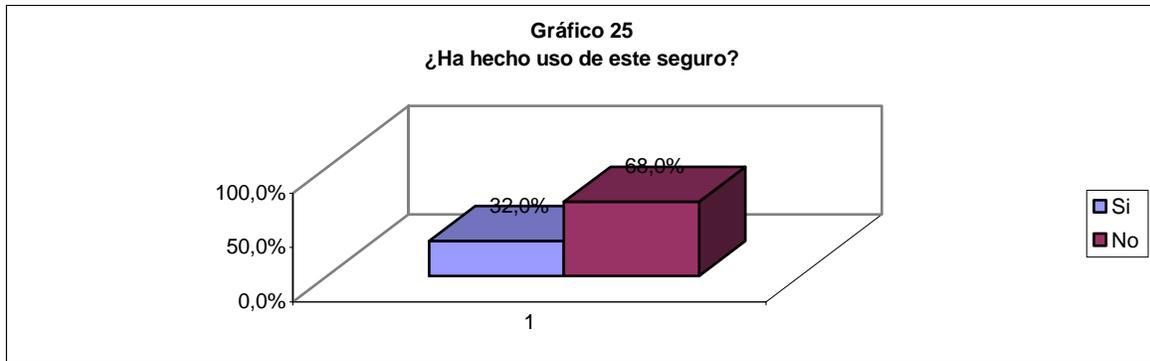
encuestados y \$50,00 (cincuenta dólares) un 14% todos estos dependen de la empresa a la que estén afiliados y estos tienen diferentes planes de servicios que toman en cuenta tanto la edad del afiliado, su situación civil, sexo del afiliado, si tiene hijos y las edades de, cada uno de los miembros a los que el afiliado pretende cubrir con este seguro. Es decir es una serie de casos que analizan estas empresas para determinar los costos que tendrán los diferentes servicios que ofrecen, variando mucho de una empresa a otra.

A más de estos casos se tiene un 12% de personas que son afiliados por medio de la empresa que es la que cubre estos gastos, que son tanto individual o incluso familiar, esto lo brindan pocas empresas a sus empleados, dependiendo de la función o servicio que tienen tanto la empresa como el empleado. De similar forma se tiene un grupo de personas que no saben cuanto pagan por el seguro médico que para el caso es el seguro obligatorio, IESS, cuyo valor es descontado del sueldo que ganan y destinado a pagar el servicio obligatorio al que todos los empleados y empleadores están obligados o afiliarse, este grupo de personas representa un 28% del total de los encuestados.

¿HA HECHO USO DE ESTE SEGURO?

Cuadro 31

Uso	Porcentaje
Si	32,0%
No	68,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

De las personas que tienen algún tipo de seguro en su gran mayoría no hacen algún tipo de uso sobre este servicio lo que en cierta forma disgusta a las personas ya que en varias empresas aseguradoras los convenios de médicos y servicios se los realiza en su mayoría con los ubicados en el centro-norte de la ciudad lo que dificulta que las personas que viven en el sur se puedan movilizar a los diferentes centros de atención que ofrecen sus servicios por medio de las aseguradoras.

Mientras que solo el 32% de los que poseen seguro médico han hecho uso de este servicio al menos una vez.

Con esta pregunta se termina la parte en que se pretende conocer las condiciones y opiniones que tienen las personas sobre el sector salud sus costos, servicios, y cuales son los que tienen mayor aceptación por parte de los pacientes.

Esta serie de preguntas van encaminadas a conocer la opinión que tiene las personas sobre el Hospital de Especialidades San Bartolo, con el fin de conocer como se ha difundido su existencia y el trabajo que han desarrollado al cabo de cerca de un año de funciones.

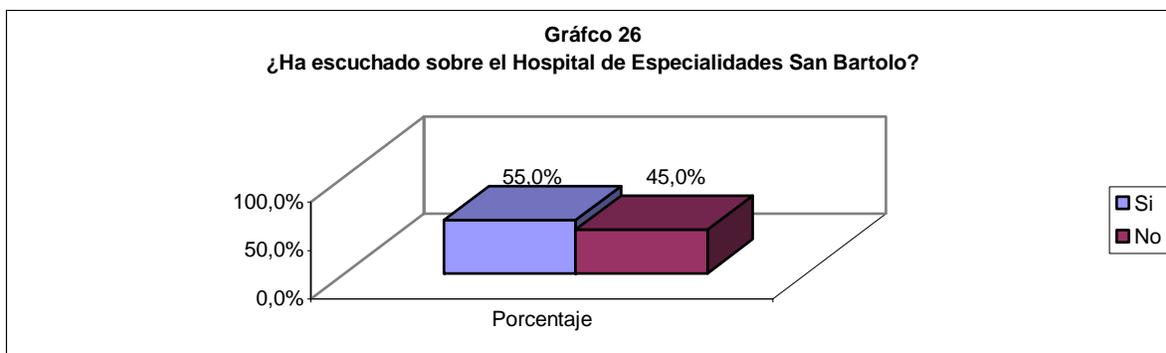
En base a los resultados obtenidos al terminar esta encuesta se pretende tener un panorama claro de cómo esta posicionándose los servicios del hospital en la mente de los moradores del sur de la ciudad y sobre todo de los sectores aledaños al mismo, para tomar las medidas respectivas y estrategias para tener un mejor lugar en la mente de los pacientes y futuros pacientes.

Así tenemos las siguientes preguntas y respuestas.

¿HA ESCUCHADO SOBRE EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO?

Cuadro 32

Ha escuchado	Porcentaje
Si	55,0%
No	45,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

De la existencia del hospital ha llegado a oídos del 55% de los encuestados, que no es mucho ni lo esperado por los accionistas, ya que al estar cerca de un año de funcionamiento debía haber sido conocido por un mayor número de personas sobre todo que la encuesta se la realizó por lugares cerca de donde funciona el

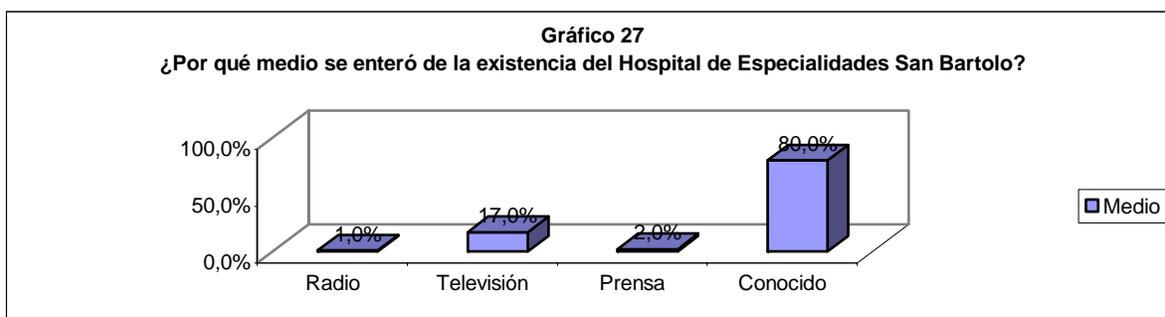
hospital, lo que muestra claramente que existe una falla en la difusión de la existencia del hospital y los servicios que brinda la institución.

El 45% de los encuestados no conocen sobre el hospital lo que conlleva a terminar con ellos la encuesta y continuar solo con los que tienen algún conocimiento sobre el mismo.

¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO?

Cuadro 33

Medio	Porcentaje
Radio	1,0%
Televisión	17,0%
Prensa	2,0%
Conocido	80,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

El conocimiento de las personas respecto a la existencia del hospital se debe a los diferentes medios de comunicación como radio, televisión, prensa y conocidos, siendo este último el de mayor éxito de difusión con un total de 80% sobre los otros medios lo que quiere decir que la mejor propaganda que se ha tenido es la

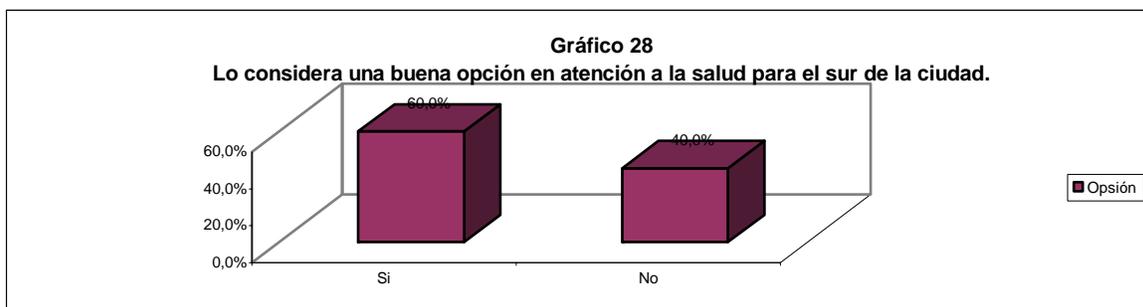
realizada por los buenos comentarios dados por los pacientes del hospital que son la carta de presentación ante los demás posibles clientes.

La televisión ha ayudado a la difusión del hospital en un 17% que es bueno debido a la magnitud o alcance que tiene el canal por el cual se realiza la propaganda del hospital. De seguro sería mayor el aporte si se tuviera otro canal de mayor sintonía para la difusión.

¿LO CONSIDERA UNA BUENA OPCIÓN EN ATENCIÓN A LA SALUD PARA EL SUR DE LA CIUDAD?

Cuadro 34

Buena Alternativa	Porcentaje
Si	60,0%
No	40,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

En esta pregunta se trata de conocer, si los pacientes o posibles pacientes consideran que el hospital por su ubicación, servicios y mercado objetivo, es considerado una buena alternativa en cuanto al cuidado de la salud se refiere. Ya que el sur de la ciudad cuenta con un gran número de unidades médicas pero con orgullo se puede decir que muy pocas son creadas desde sus bases con el fin de dar un buen servicio, por esto y muchas otras razones, las personas encuestadas

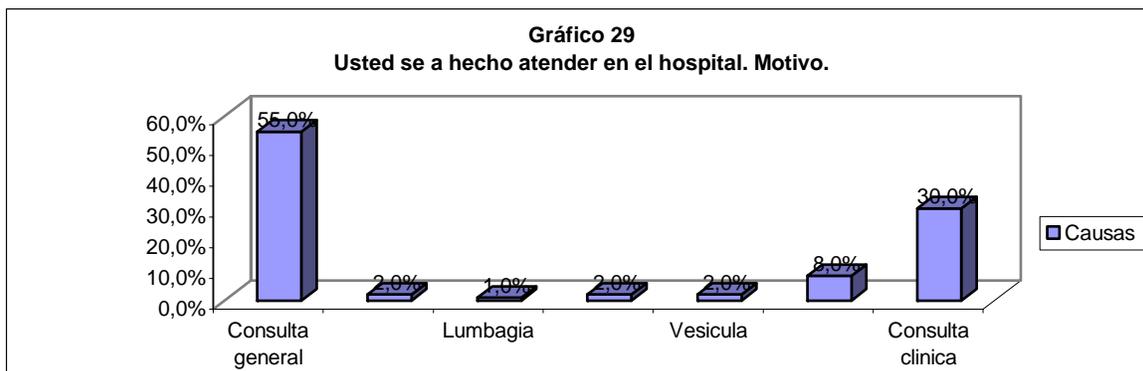
coinciden en un 60% de que es una buena alternativa para los habitantes del sur de la ciudad. Pero se tiene un alto porcentaje de personas que no lo consideran así, debido a la mala propaganda dada por uno de los profesionales que laboraron a un comienzo en el hospital y sobre todo por los costos que este está manejando y creen que deberían ser más bajos debido a que se trata de un hospital.

Una labor que hay que realizar en un corto tiempo es la de limpiar la imagen dada por la mala fe de ese profesional que sin duda es más difundida y con mayor rapidez que los buenos comentarios ganados por el trabajo de los actuales médicos y trabajadores que laboran en el hospital.

USTED SE HA HECHO ATENDER EN EL HOSPITAL. MOTIVO.

Cuadro 35

Causas	Porcentaje
Consulta general	55,0%
Hidronetrosis renal	2,0%
Lumbalgia	1,0%
Asalto	2,0%
Vesícula	2,0%
Pediatría	8,0%
Consulta clínica	30,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

La siguiente pregunta da a conocer las principales causas por las que las personas acuden al hospital, existiendo varias, pero se ha tratado de clasificarlas de acuerdo a los especialistas que atienden estas enfermedades.

De allí se desprende que a consulta general acuden en un 55% donde se hacen atender desde gripes y afecciones a la garganta hasta problemas más complicados, que apenas son detectados se los envía a los especialistas, los que ocupan el segundo lugar de atención con un 30% de los pacientes que acuden al hospital.

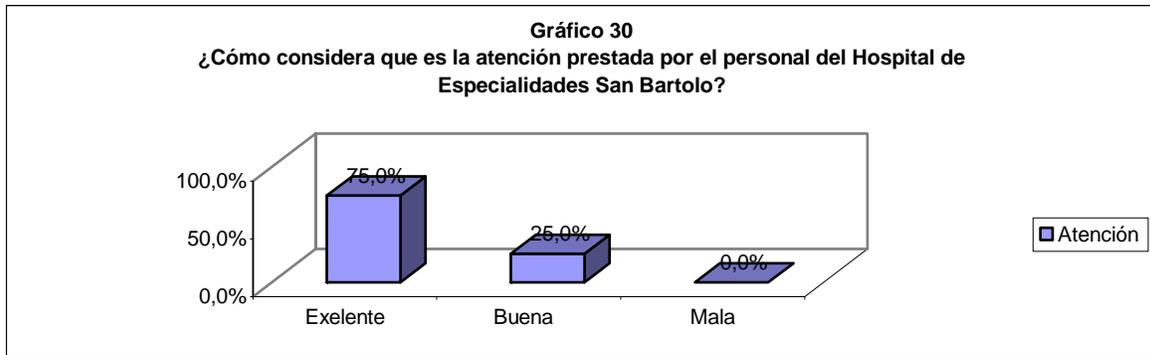
Se tiene con un 8% las atenciones a niños por los pediatras que incluyen niños nacidos en el hospital y niños en particular.

Otras causas de visita al nosocomio son: asaltos, problemas de vesículas, lumbalgia, entre las principales o las que con mayor frecuencia se presentan en el hospital, éstas se encuentran en un rango del 1% al 2%.

¿CÓMO CONSIDERA QUE ES LA ATENCIÓN PRESTADA POR EL PERSONAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO?

Cuadro 36

Atención	Porcentaje
Excelente	75,0%
Buena	25,0%
Mala	



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

Un logro alcanzado por todos los que laboran en el hospital es el satisfacer a quienes acuden en busca de soluciones a sus males por medio de una buena atención tanto del personal administrativo como de sus médicos.

Los pacientes que van al hospital están contentos con la atención que brinda todo el personal desde que solicitan cita, que va muchas veces de acuerdo al horario más adecuado para el paciente ubicando al profesional que se adapte a ese requerimiento. En ciertos casos se da con médicos que laboran en un horario determinado y su competencia y excelente labor hace que los pacientes estén de acuerdo en ese horario de atención.

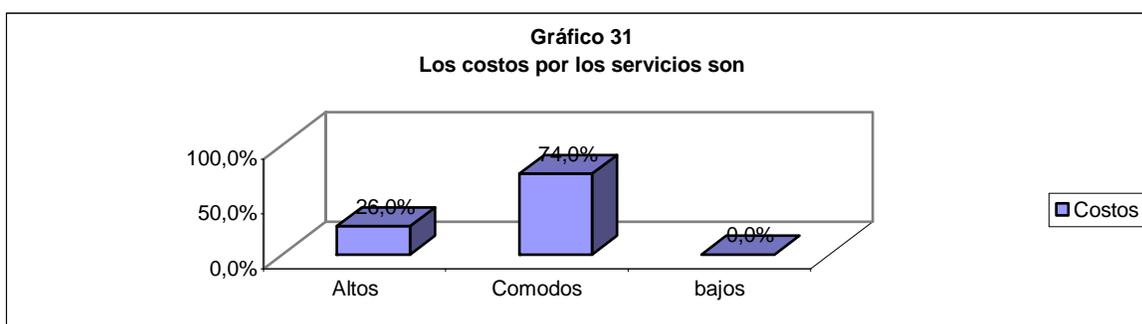
Es así que la opinión de quienes visitan el hospital es muy positiva para sus accionistas ya que el 75% de pacientes consideran que la atención brindada por el hospital es excelente y un 25% piensa que es buena la atención. Esto nos deja entrever que no existe el criterio de una mala atención, que en un comienzo se suscitó por lamentables acciones ya solucionadas y con buenos resultados.

La labor administrativa debe enfocar un poco más su atención en el bajo porcentaje de personas que tienen una buena opinión sobre el hospital. Sería mejor que este número de personas pasen a ser parte de los que consideran que la atención prestada por el hospital a sus pacientes es excelente.

LOS COSTOS POR LOS SERVICIOS SON

Cuadro 37

Costos	Porcentaje
Altos	26,0%
Cómodos	74,0%
bajos	



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

La opinión de los pacientes referente a la anterior pregunta se ve reflejada en la presente, ya que se puede decir que sus criterios se repiten.

Un punto que hay que resaltar y no olvidarse es que se trata de una empresa con fines de lucro, con visión social en ayuda a la comunidad con el servicio de atención en salud. Pero por el mismo hecho de que es una empresa privada, tiene costos que van de acuerdo al servicio que brindan, calidad de infraestructura y alta tecnología, por lo que sus costos de servicios son más altos que los de la competencia directa como es el dispensario Espíritu Santo, y fundación Tierra Nueva. En el caso del hospital debe cubrir el profesionalismo de los que laboran en él y cubrir los gastos en que incurrieron para la elaboración del hospital tanto su infraestructura como su tecnología.

A pesar de todo esto el hospital cuenta con la aceptación de los pacientes en cuanto se refiere a los costos que se manejan teniendo un 74% de paciente que consideran que los costos son cómodos. Existen pocos que comentaban que de ser posible bajen estos costos, que lo valen pero no siempre los pueden cubrir.

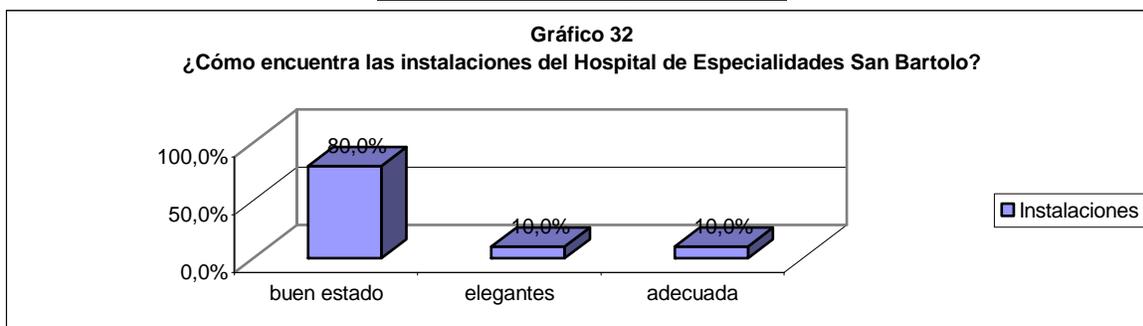
De ahí que el 26% de los pacientes creen que los costos son altos y comentan lo mismo que el anterior grupo. La imagen que presenta les da la idea que es un hospital con orientación a personas de posibilidades económicas y por ese motivo no acuden a ser atendidos, por temor a no poder pagar esos costos.

Por lo antes mencionado es necesario hacer un estudio de costos para determinar si es posible hacer un ajuste a los costos actuales, lo que atraería a más pacientes.

¿CÓMO ENCUENTRA LAS INSTALACIONES DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO?

Cuadro 38

Instalaciones	Porcentaje
buen estado	80,0%
elegantes	10,0%
adecuada	10,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

En esta pregunta se refleja la labor de los accionistas la que es bien vista por las personas que acuden al hospital tanto pacientes como visitas a pacientes internos.

La preocupación de los accionistas desde un comienzo del proyecto era y es tener un edificio creado para dar un buen servicio a los pacientes, un edificio creado para un fin y no simplemente adecuarlo como se ve en la mayoría de los casos, que son casas con readecuaciones para mejorar un poco lo óptimo de sus instalaciones para el servicio de atención a la salud.

La construcción del edificio del hospital fue resultado de estudios por profesionales los que elaboraron y acondicionaron cada una de sus áreas para obtener la infraestructura propia de un hospital y así brindar la atención que toda persona se merece.

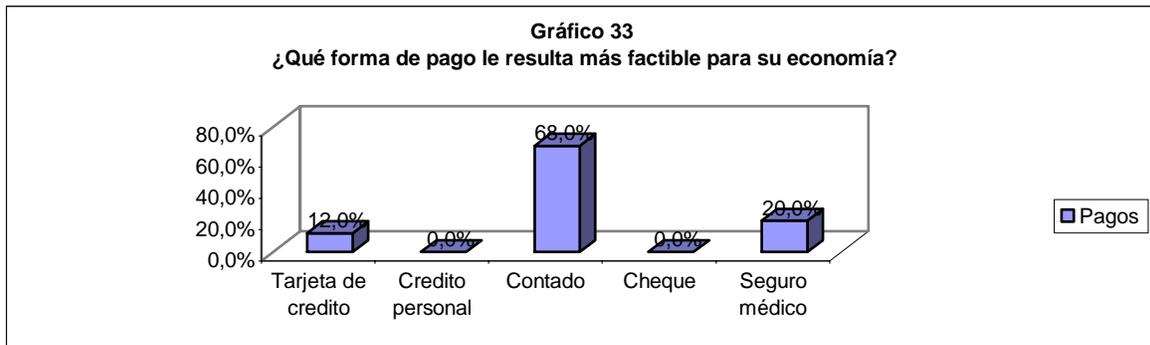
Es así que el 80% de las personas que por algún motivo acuden al hospital ven que las instalaciones, equipo y tecnología está en buenas condiciones y apropiadas para el servicio que ofertan. A más de estas opiniones se tiene un 10% con una opinión positiva sobre lo tratado. Comentan que sus instalaciones son elegantes y de primera que no tiene comparación con otros centros de salud del sector y comprenden sus costos.

De igual forma se recibe un tercer comentario positivo para el hospital. Un 10% de pacientes o visitas comentan que las instalaciones son adecuadas y cómodas sin otro comentario adicional. No hubo comentarios negativos.

¿QUÉ FORMA DE PAGO LE RESULTA MÁS FACTIBLE PARA SU ECONOMÍA?

Cuadro 39

Forma de pago	Porcentaje
Tarjeta de crédito	12,0%
Crédito personal	
Contado	68,0%
Cheque	
Seguro médico	20,0%



Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

En la última pregunta de la encuesta se abordó el tema de la forma de pago que se les hace más fácil a quienes acuden al hospital por algún servicio médico, dándoles cinco alternativas que son las siguientes:

- ▶ Tarjeta de crédito
- ▶ Crédito personal
- ▶ Contado
- ▶ Cheque
- ▶ Seguro médico

De las cinco alternativas posibles de pago dos no fueron de ninguna aceptación ni el crédito personal ni cheque, debido a que se encuentran otras opciones que se manejan con mayor facilidad y en mayor número como son: tarjeta de crédito, contado y seguro médico.

El pago de contado es la forma de pago más aceptado por los encuestados con un 68% de aceptación de la alternativa ya que la mayoría de las personas del sector maneja más el efectivo.

El 20% de las personas encuestadas sugieren el trabajo con aseguradoras ya que como se dijo anteriormente existe un gran número de personas que tiene algún tipo de seguro que cubre gastos médicos, por lo que la consideran una buena forma de pago.

Y por último, se tiene quienes pagan con tarjeta de crédito, número de personas que no es real ya que quienes optan por el pago de contado o por el seguro médico comentaron que poseen este medio de pago, pero prefieren pagar por las otras opciones. Este grupo de personas para el caso solo representa el 12% de los encuestados.

Una vez terminadas la encuesta con sus tabulaciones y análisis individual indicando la causa de algunos de ellos, así como pequeñas recomendaciones para mejorar y apoyar la labor hasta hoy realizada por el personal de hospital.

En consecuencia, se procederá a realizar un estudio entre las dos encuestas y sus tabulaciones, de las cuales se seleccionará algunas para enfocar a una interrogante o al menos relacionar en algo las dos preguntas. Esto con el fin de conocer si se han producido cambios de criterios y de haberlos determinar si son positivas o negativas y en cualquiera de los casos tomar las acciones pertinentes desde continuar encaminados en una acción o labor hasta cambiar de estrategias para solucionar el posible conflicto para ser cada vez más óptimos en el trabajo que se realiza en la institución y que esto se refleje en el aumento de pacientes, no por aumento de enfermedades en la comunidad sino no por la confianza de las personas al solicitar la atención y servicios que da el Hospital de Especialidades San Bartolo.

3.1.3 AJUSTES A LAS NECESIDADES

Una vez concluido el estudio de mercado realizado en sectores aledaños al Hospital de Especialidades San Bartolo y tener los resultados de las encuestas, se

obtuvo diversas opiniones respecto a cómo ven los pobladores del sector el servicio de salud tanto privado como público. Las opiniones cambian de un tiempo a otro, y no permiten que las empresas distintamente del sector al que pertenecen tengan que realizar una serie de ajustes en sus objetivos y estrategias para conseguir el fin establecido en un comienzo.

Es así que en el caso de estudio, el Hospital de Especialidades San Bartolo realizó un estudio de mercado previo a la construcción de sus instalaciones el mismo que determinó tanto el lugar de mejor ubicación estratégica, como de servicios que brindarían y sobre todo a qué segmento del mercado estaría orientado su servicio.

Para desarrollo del capítulo se vio que sería conveniente realizar una comparación en ciertos aspectos que se consideran importantes para que los objetivos del hospital se cumplan con éxito, sin descuidar las metas que tienen sus accionistas. De esta forma se procede a realizar un análisis entre algunas preguntas de la primera encuesta con las realizadas últimamente.

¿CÓMO CONSIDERA A LOS PRECIOS DE LAS CLÍNICAS Y HOSPITALES DEL SECTOR PARA LA ATENCIÓN MÉDICA?

EXCELENTE	2%
BUENO	65%
CAROS	33%

¿CÓMO CONSIDERA LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS QUE USTED SOLICITA?

Costos	Porcentaje
altos	75,0%
cómodos	22,0%
bajos	3,0%

Analizando esta primera pregunta vemos un pequeño cambio de opinión en forma negativa a los resultados obtenidos en la primera encuesta, de tal forma que se mantiene un inconformismo por parte de los pacientes de las distintas clínicas y hospitales, es así que en un 10% ha aumentado la población que considera que los cobros que realizan las diferentes unidades médicas son elevados y afectan su economía al ser un gasto que debe ser cubierto en ese momento debido a que se trata de la salud de sus familiares.

Tenemos también una baja considerable en el número de personas que consideran que los costos por diferentes servicios que brindan las diferentes unidades médicas, tanto clínicas como hospitales, son cómodos o buenos llegando a un 22% de la población encuestada con este criterio, a pesar de que se ha mantenido cierta estabilidad económica en estos últimos años. Cabe resaltar que la primera encuesta fue hecha cuando se vivió un reciente cambio de sistema económico en el país, el mismo que hoy parece estar con estabilidad en todas las actividades que se realizan en un mercado normal.

Pero en todo lado existe un grupo de personas que se sienten conformes y satisfechas con un servicio. El grupo con este criterio es reducido en el presente estudio de mercado llegando a un 3% de la población.

Costos	Porcentaje
Altos	26,0%
Cómodos	74,0%
Bajos	

En el presente cuadro se tiene la opinión de las personas respecto a los costos que se manejan en el Hospital de Especialidades San Bartolo en sus diferentes servicios, los mismos que son positivos para la administración objeto de estudio.

Así tenemos que apenas un 26% de los pacientes que se hacen atender en el hospital piensan que sus costos son altos sin considerar otros aspectos que marcarían sin lugar a duda costos más altos.

En ese mismo plan se pide la segunda opinión de las personas que por algún motivo visitan estas instalaciones y solicitan algún servicio, indicando que los costos que se manejan en el hospital son cómodos. Es una opinión presentada en un alto número de personas llegando a un 74% lo que demuestra que se están manejando costos bajos y al alcance del bolsillo de las personas del sur de la ciudad y sobre todo de los sectores aledaños al hospital.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE MOLESTA DE LAS CLÍNICAS Y HOSPITALES DEL SECTOR?

ATENCIÓN (impuntualidad, lentitud, prepotencia)	55,35
PRECIOS CAROS	14,98
FALTA DE ÉTICA	6,12
FALTA DE RECURSOS PARA LABORATORIOS	3,06
NO HAY ESPECIALISTAS	1,83
FALTA DE INFRAESTRUCTURA ADMINISTRACIÓN Y MALA ORG.	4,28
PROFESIONALES NO IDONEOS	1,53
LOS DOCTORES A VECES NO ESTÁN	1,53
NO HAY CONFIANZA PARA SER ATENDIDOS	1,53
NO HAY SISTEMA DE QUEJAS	1,22
FALTA DE INSTRUMENTACIÓN	0,92
LA CANTIDAD DE GENTE QUE ACUDE	0,92
BUROCRACIA y FALTA DE INFORMACIÓN	1,83
NO HAY MEDICINAS	0,61
ATENCIÓN NO PERSONALIZADA	0,61
NO HAY MÉDICOS DE PLANTA MUCHOS PRACTICANTES	0,61
NO CUMPLE CON HORARIOS	0,31

¿CÓMO CONSIDERA QUE ES LA ATENCIÓN PRESTADA POR EL PERSONAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO?

Atención	Porcentaje
Excelente	75,0%
Buena	25,0%
Mala	

En la siguiente pregunta se puede conocer lo positivo de las acciones tomadas por la administración del hospital que en su mayoría de tiempo fue dirigida por uno de sus accionistas.

En la visión que tienen la población sobre la atención que brindan las clínicas y hospitales, se da una gran lista de molestias, siendo las principales la mala atención, impuntualidad, prepotencia de médicos y los precios altos, seguidos por otras molestias con menor porcentaje de quejas por parte de los encuestados.

Como resultado positivo de la administración, en la última encuesta realizada se permite conocer el grado de excelencia en la prestación de servicios brindados por todo el personal del hospital, tanto administrativo como médico y esto se siente en las personas que acuden al nosocomio en busca de atención profesional. Un 75% de las personas encuestadas opinan que el servicio brindado es excelente y un 25% lo consideran bueno. Estos resultados son positivos frente a la gran cantidad de quejas y molestias obtenidas en la primera encuesta que no se repiten cuando se refieren al Hospital de Especialidades San Bartolo.

CUÁLES SON LAS ENFERMEDADES MÁS USUALES POR LAS QUE USTED ACUDE A LAS CLINICAS Y LOS HOSPITALES

enfermedades respiratorias (gripe, tos)	25,34
Infecciones (inf esto,inf intes., inf vias ori., y gástrica)	24,95
accidentes (tránsito, domésticos)	5,89
Parto	4,72
Cirurgía operaciones (apéndice Círg plástica, cálculos)	6,09
Visita	2,75
chequeo general	1,96
Pediatra	1,77
Odontología	1,77
Intoxicación	1,77
Traumatología	1,96
Ginecología	0,98
Próstata	0,79
problemas de columna	0,79
Cáncer	0,79
Dermatología	0,79
exámenes de laboratorio	0,79
presión arterial	0,79
Hepatitis	0,79
enfermedades pulmonares	0,79
Diabetes	0,79
Infarto	0,59
Sida	0,59
Vacunas	0,39
Stress	0,20
Vejez	0,20
planificación familiar	100,00

¿POR QUÉ PROBLEMA DE SALUD ACUDE FRECUENTEMENTE AL MEDICO?

Causas	Porcentaje
Comunes	19,0%
Gastritis	1,0%
Alergias	2,0%
control médico	29,0%
Stress	3,0%
Diabetes	6,0%
Respiratorios	11,0%
Otorino	2,0%
Ginecología	3,0%
Pediatría	4,0%
Cabeza	6,0%
Cardiacos	6,0%
Alimenticios	2,0%
Prob. Piel	1,0%
Convulsiones	1,0%
Presión	3,0%
Otros	1,0%

En estas preguntas muy pocas coinciden con el criterio de las personas encuestadas, pero en forma general se puede decir que las causas que conllevan a agravar la salud de las personas son afecciones a la garganta, vías respiratorias, pediatría, ginecología, presión, diabetes, las que se presentan en diferentes porcentajes, afectando mucho al objeto de esta pregunta.

Para conocer cuáles son las principales enfermedades que se atienden en el hospital, se realiza un análisis general que determina la importancia de contar con un grupo de profesionales de diferentes especialidades quienes se encuentran en capacidad y disposición para atender a los pacientes que soliciten sus servicios. Además se puede determinar en futuros estudios qué especialidad es la más

requerida por los pacientes y en base a ello se puede determinar la posibilidad de contar con el profesional en un horario diferente al que laboran actualmente.

El hospital cuenta con un equipo de profesionales de la salud en cada especialidad, para poder atender en diferentes horarios, y con médicos residentes o tratantes que de ser necesario solicitan el apoyo para el seguimiento o diagnóstico de un especialista que es citado en base al pedido del paciente.

Una vez realizada la comparación entre las dos encuestas se ve claramente que no se debe realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos propuestos a un inicio de las actividades, sino que solo se requieren pocas mejoras en ciertos puntos clave que puedan llamar a más pacientes ya sea por precios o servicios. Estos son los principales puntos que hay abordar para cubrir con las expectativas de los pacientes, ya que se tiene un éxito en el manejo de la atención dada por todo el personal que labora en el hospital.

Para cumplir con lo anteriormente planteado de aumentar el flujo de pacientes que acuden a la institución es menester conocer ciertas aspectos de la competencia enfocando este punto en el costo de los servicios que brindan, los mismos que cubre el hospital, pero a qué costos, es lo que se quiere conocer para tener presente la realización de un estudio completo de costos de servicios que permitan optimizar la capacidad instalada del hospital y así manejar mejores costos que la competencia.

Para el estudio en mención se tomarán tres tipos de casos de hospitalización como son parto normal y por cesárea, apendicetomía, consulta de medicina general y especializada, exámenes de laboratorio, imágenes y rayos X. De estos tres últimos los más comunes y que en mayor número se presentan en el hospital.

3.1.4 ESTUDIO DE COSTOS DE LA COMPETENCIA

Para que el hospital pueda realizar una actividad encaminada al servicio de la comunidad es necesario que realice estudios comparativos de los servicios que brindan con los de la competencia.

El estudio comparativo de los servicios tiene como fin conocer cuáles son los precios que se están manejando en las diferentes unidades médicas y de esta forma saber si los precios que maneja el hospital en todos sus servicios son los adecuados para enfrentar por ese medio a la competencia.

Es verdad que las personas indistintamente de su nivel socio-económico, buscan a quien les ofrezca un servicio a precios reales sin descuidar la calidad de los mismos. No por barato se busca un servicio malo y sin ningún tipo de calidad, al contrario muchos prefieren pagar un poco más pero con el fin de recibir buena atención, productos o servicio de calidad, lugar adecuado y muchos otros factores que en verdad interfieren en el momento de decidir si un servicio es caro o barato.

Por ética profesional y pedido de instituciones no se revelará el nombre del mismo en el siguiente estudio de costos de la competencia, simplemente se les denominara como competencia 1, 2 ó 3, acotando que estos se encuentran en las inmediaciones del hospital, en el sur de la ciudad desde el sector Villa Flora hasta el sector Guajaló.

Las unidades médicas que formarán parte de este análisis son sitios más concurridos por personas que buscan atención profesional y algunos figuran en el estudio de mercado antes presentados.

Por la gran cantidad de servicios que brinda el hospital se seleccionaron en forma especial aquellos que en verdad son representativos para sus ingresos y requieren

de un empuje para lograr más aceptación y respuesta de los pobladores del sur de la ciudad.

Estos servicios son:

- ▶ Cirugía:
- ▶ Parto Normal
- ▶ Parto con Cesárea
- ▶ Apendicetomía

Exámenes de:

- ▶ Emo
- ▶ Coproparasitario
- ▶ BH
- ▶ Glucosa
- ▶ Colesterol

Imágenes:

- ▶ RX Tórax
- ▶ RX Columna Lum AP-L
- ▶ Eco
- ▶ Eco transvaginal

Consultas:

- ▶ General
- ▶ Especial
- ▶ Emergencia

Estos servicios son los que representan más del 70% de los ingresos que tiene el hospital y representan aproximadamente el 20% del total de servicios que brinda.

SERVICIOS	HESB	com1*	com2*	com3*
Cirugía:				
Parto Normal	300	450	250	250
Parto con Cesárea	700	550	500	400
Apendicetomía	750	800	300	250
Especial	**	1200	500	**
Exámenes de:				
Emo	1,8	2	1,8	1,5
Coproparasitario	1,1	1,5	1,5	1
BH	2,5	2,5	2,6	2
Glucosa	1,85	1,5	1,6	1
Colesterol	1,95	1,6	1,5	1,2
Imágenes:				
RX Tórax	15	**	**	10
RX Columna Lum AP-L	25	**	**	15
Eco	12	**	12	15
Eco transvaginal	15	**	20	15
Consultas:				
General	10	10	5	2
Especial	10	10	10	**
Emergencia	15	**	**	**
Habitación				
	35	+8 días	5	8

Fuente: Encuesta

Elaborado: Nelson Echeverría

* Competencia 1, 2 y 3

** Servicios no ofrecidos

En el siguiente cuadro se puede ver el servicio y costos que manejan las diferentes unidades médicas incluyendo los del hospital, caso de estudio.

En cirugía vemos que el caso que más se atiende es el de partos, seguido muy de cerca por los casos de apendicitis. Estos tienen un costo basado en ciertas comparaciones con otra institución médica, hecho ocurrido al inicio de actividades y sobre la mayoría de servicios, para establecer en forma estimativa sus costos, que en comparación con los de la competencia, son los más altos, a excepción de uno de ellos que tiene un margen de diferencia en los tres casos de intervención. Cabe señalar que los costos marcados por el nosocomio incluye medicamentos, materiales médicos, habitación, atención por especialista, seguimiento y control por las enfermeras y además cierto estimativo de los costos generados por servicios intangibles.

En la competencia 1 se aclaró que los costos incluyen los elementos antes mencionados con cierto resalte de que la habitación no corre con costos para los pacientes, es decir que, por la estadía del paciente en un proceso normal de recuperación o con ciertas complicaciones no se cobra adicional por la habitación, a no ser que sean estos mayor a ocho días, en cuyo caso se cobraría un aproximado de \$30 dólares más, caso que muy rara vez se produce en dicha institución.

El caso de las otras dos competencias en estos servicios se mantiene en forma similar y son más bajas que los que maneja el hospital. Es una gran diferencia como para reflexionar.

Algo que cabe resaltar, es que la ventaja del hospital sobre la competencia se da en que estos no se encuentran en capacidad de atender varios tipos de cirugías, algunos por no contar con los equipos necesarios o con profesionales, por lo cual se debería reforzar la publicidad anunciando esta fortaleza que se tiene en la institución.

El caso de laboratorio es muy similar al punto revisado anteriormente en cuyo caso los precios que se manejan tienen cierto margen de diferencia que se

mantienen constantes entre los diferentes tipos de exámenes, siendo sin lugar a dudas un poco más altos que los de las competencias. Cabe señalar que en una última visita a un centro especializado en exámenes de laboratorio cerca del hospital, los costos eran más altos a los que tiene el hospital.

En cuanto al servicio de imágenes, debe ser satisfactorio para sus accionistas saber que realizan un gran número de exámenes que a la competencia no les es posible. Esta es otra ventaja a pesar de que los costos son un poco más altos que los de ellos.

La primera pregunta que realiza una persona en busca de atención profesional es ¿Cuánto cuesta la consulta médica? La respuesta es el factor que determina si esta persona se convierte en un nuevo paciente o es motivo por el cual se pierdan un mínimo de 5 posibles pacientes. Debido a la propaganda difundida por ellos se sabe que cuando es algo negativo se difunde con mayor rapidez y es más difícil cambiar el criterio u opinión.

Por tal motivo la competencia cuenta con una gran cantidad de pacientes a consultas generales o especiales siendo este rubro el más importante de sus ingresos apoyados por los otros servicios que logren brindar a sus pacientes y según su capacidad.

Si bien el hospital cuenta con una gran capacidad instalada para atender una gran demanda de pacientes tanto en consulta general, especialista o emergencias, no logran aprovechar al máximo esta capacidad, debido al costo que están manejando los diferentes tipos de consulta que en la primera impresión resulta caro para los pobladores del sur de la ciudad y en especial por la cercanía a otros centros de salud.

Si bien es cierto el hospital tiene un gran número de pacientes que aproximadamente representan un promedio mensual de 750 atenciones, en los

diferentes servicios que presta el hospital, incluyendo en la gran mayoría el costo por atención de consulta.

Para terminar con este análisis de los costos de la competencia es necesario hacer una revisión general sobre las unidades, servicios, infraestructura, que permitan conocer y entender si estos costos tienen razón de ser.

Algo señalado constantemente a lo largo de la tesis es que la mayoría de centros o unidades médicas ubicadas al sur de la ciudad son instaladas en edificaciones que tenían como fin el de ser utilizadas para viviendas, sin otro tipo de visión. Pero dadas las circunstancias y necesidades, estas viviendas son adaptadas para brindar servicios médicos que en casos pequeños no afecta al servicio o prestigio de los profesionales que laboren ahí, pero en casos más complejos, por dimensión, se dan ciertas dificultades y adaptaciones que no son bien vistas por los pacientes ya que son en su mayoría divisiones de madera que no brindan mucha seguridad y confidencialidad en una revisión profesional.

De igual forma las adecuaciones no presentan la realización de un estudio previo que deben tener quienes instauran algún tipo de unidad para prestar atención de salud. Estos deben cumplir ciertas reglas o disposiciones para dar un buen servicio.

¿Es este el motivo por el cual el Hospital de Especialidades San Bartolo maneja estos costos altos? Sin duda alguna la infraestructura que tiene el hospital y la capacidad instalada que posee, da muestra de que la construcción fue hecha para prestar servicios de atención de salud a personas y no es una simple improvisación de espacios y recurso como en la gran mayoría de casos de la competencia. A más de que es un espacio adecuado para este servicio se ve que los acabados e imagen que presenta no es dirigido a un grupo social eminentemente de bajos recursos, al contrario está dirigido a personas con cierta

capacidad económica, que al funcionar en el norte de la ciudad de seguro tendría más acogida que la que tiene en este momento en el sur.

Por tal motivo se requeriría realizar un estudio que permita considerar la opción de hacer un ajuste a los precios de consulta que mantengan a un corto margen de los de la competencia sin descuidar que por medio de estos ingresos se debe cubrir los servicios de los profesionales, mantenimiento de instalaciones y sin duda deben dejar ganancias para los accionistas, que si no es por consulta, podría obtenerse más por volumen de pacientes.

3.1.5 COSTOS DE SERVICIOS

El trabajo de definir los costos que tiene cada uno de los diferentes servicios que se brindan en el hospital fue realizado por quienes estuvieron en un comienzo en la cabeza de la administración, con aprobación de sus accionistas, quienes hicieron pocos ajustes a estos costos.

Hay que señalar que para determinar estos valores no se hizo un estudio detallado de los costos que genera el prestar cada uno de estos servicios, es decir se lo realizó de forma empírica con un apoyo del estudio de los costos de la competencia, y poco a poco se dio forma a los costos que se manejan en el hospital.

Este tipo de estudio debe tener una serie de herramientas para determinar de manera individual el costo que genera el prestar un determinado servicio, ya que no es el mismo trabajo el que se realiza en una consulta de emergencia que una consulta con previa cita. En el primer caso se solicita la presencia inmediata del especialista, personal de apoyo médico presente para apoyar en el trabajo de diagnosticar al paciente y de algunos insumos requeridos, sin determinar de manera detallada otros factores que intervienen y son necesarios para el estudio; en cambio para una consulta con previa cita solo se requiere estar en la hora que

el médico se encuentre en el hospital y con tiempo prudencial, de ser necesario personal de apoyo médico como una enfermera para un diagnóstico previo de ser requerido por el médico.

Como se ve en este pequeño ejemplo hay una serie de factores que aparentemente no intervienen en la determinación del costo del servicio prestado, pero es requerido tener tablas que permitan conocer tiempo, espacio, consumo de energía, insumos, implementos médicos, y más factores para conocer cuanto de éstos se consumen por consulta en determinado tiempo para hacer un prorrateo de los gastos incurridos, que deben de ser recuperados y además deben dejar una ganancia representativa que cubra el trabajo del personal que directa o indirectamente está involucrado en ese servicio. Esto debe ser tomado en cuenta para la definición del costo general por el servicio.

Es así que este tipo de estudio es un trabajo muy amplio y complejo que hasta la fecha no se ha podido realizar por la falta de experiencia administrativa de su anterior administrador. Por tal motivo más adelante se recomendará una serie de herramientas que permitirán en el futuro determinar con poco esfuerzo estos costos que de seguro serán diferentes a los actuales, realizando unos pequeños ajustes, que permitirán tener ganancias más justas que las actuales.

3.2 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El Hospital de Especialidades San Bartolo en lo que va su primer año de funcionamiento ha logrado ya ocupar un lugar en la mente de los habitantes del sur de la ciudad, aunque sea en ciertos sectores aledaños al mismo, debido a su poca difusión de los servicios que brinda en los diferentes medios de comunicación como radio y televisión, que para el caso son parte de un contrato de servicios por ocupar un espacio de publicidad en una revista de nuevas empresas con visión y éxito en su labor.

Este espacio ocupado en los medios de comunicación ha permitido llegar a un cierto grupo de personas segmentados por su gustos de entretenimiento y un horario para este, que se da en la noche en un canal de televisión y por la radio se dio la difusión por medio de un programa destinado a salud en la que participó un médico que labora en el hospital dando a conocer en un par de ocasiones sobre campañas de salud a realizarse en el hospital, las que tuvieron gran acogida por personas cercanas al sector.

Lamentablemente el hospital no ha realizado algún otro tipo de campaña de publicidad lo que ha frenado el aumento de posibles pacientes o personas que busquen atención profesional en salud, y esto ha ocasionado que la publicidad boca a boca no sea del todo favorable debido a incidentes ocurridos con un profesional que no cumplió su labor al dar mala información sobre los beneficios que pudiere recibir al ser atendido en la unidad y de igual forma sobre el profesionalismo con que se labora y se atiende a los pacientes que acuden al centro. Sin duda alguna esto ha perjudicado mucho sobre la imagen que se debe tener al comenzar una vida laboral, más aún al tratarse de una institución orientada a prestación de servicios de salud, pero el hospital cuenta con un gran número de pacientes satisfechos y agradecidos por los tratamientos recibidos, los mismos en forma gratuita, sin buscar o esperar algún tipo de gratificación, han realizado una publicidad del hospital, una publicidad exitosa que ha permitido que el número de pacientes o posibles pacientes vaya en aumento y poco a poco se vaya recuperando la imagen que en un comienzo se perdió.

Es por esto que el hospital para mantener el profesionalismo, calidad y eficiencia en los servicios que ofrece cuenta con un grupo humano que labora en las distintas áreas, ejerciendo su actividad con eficiencia, siendo estos los que a continuación se detallan como la oferta de sus servicios.

3.2.1 OFERTA

Los servicios que oferta el Hospital de Especialidades San Bartolo tienen con el privilegio de ser atendidos por profesionales de alto nivel y con gran experiencia, lo que hace que los servicios sean la clave esencial para el desarrollo del mismo, a más que cubren varias especialidades, lo que permite atender a un gran número de personas y sin ser un servicio de especializaciones y de tener una atención reservada.

Los servicios brindados en el hospital y los profesionales que laboran en cada una de ellos, se detallan de acuerdo al área que laboran y para seguir un orden serán detallados en orden por cada piso.

EMERGENCIA

Esta unidad es atendida las 24 horas del día durante toda la semana y es atendido por los médicos residentes o que se encuentran de turno. Estos médicos son:

Dr. Fernando Garzón

Dra. Nora Ludeña

Dra. Marlene Campos

FARMACIA

Por el momento atiende exclusivamente para servicio interno del hospital, esperando que en poco tiempo se pueda abrir la atención al público en general.

Srta. Evelyn Rivera

ECO

Es un servicio que atiende todo tipo de exámenes de imágenes para varias especializaciones y diagnósticos. Este servicio es atendido por dos profesionales, uno cubre el horario normal de trabajo o de residente y el segundo en casos de emergencia.

Dr. José Reyes (R)

Dr. Esteban Aguilar (E)

RAYOS X

Al igual que los equipos de eco, para las imágenes de RX se cuenta con tecnología de punta que fueron adquiridos directamente de los productores y eso garantiza desde el resultado de los exámenes, hasta el que sus costos sean bajos.

Al igual que el caso anterior, es atendido por horarios de trabajo lo que da la posibilidad de trabajar con cuatro profesionales, estos son:

Llc. Patricio Silva (a.m.)

Lic. Leonardo Aguilar (p.m.)

Lic. Luís Vásquez (E)

Tenlo. Ignacio Domínguez (E)

En el segundo piso se cuenta con las áreas destinadas a consultas que son ocupadas por diferentes médicos de acuerdo a su horario de trabajo, el mismo que puede variar de acuerdo a los requerimientos de los pacientes. A más de las consultas se cuenta con los servicios de fisioterapia, laboratorio, contabilidad, administración y dirección.

FISIOTERAPIA

Es un servicio que es brindado por una profesional de gran experiencia lo que garantiza la recuperación de todos los pacientes que acuden al instituto en solicitud de este servicio.

Lic. Ximena Rousseau

LABORATORIO

Para brindar este servicio el hospital realizó una gran gestión lo que permitió pasar de la contratación del servicio a adquirir los equipos necesarios que presenten gran nivel tecnológico para garantía de los resultados obtenidos. En forma similar este servicio es atendido por diferentes profesionales para cubrir las exigencias y necesidades de los pacientes.

Lic. Wimper Monserrate

Lic. Mariana.

CONSULTAS

Las especializaciones que se atiende en el hospital son 29 cubriendo casi en su totalidad las diferentes patologías por las que las personas acuden a cualquier instituto de salud y todos ellos son atendidos por profesionales de alto nivel y experiencia, lo que sin duda alguna garantiza la salud de las personas que acuden a este hospital. Estos profesionales y sus especializaciones son las siguientes:

Anestesiología	Dr. Gustavo Cifuentes
	Dr. Miguel Llano
	Dr. Pablo Taboada
	Dra. C. Llumiyinga

	Dr. Jaime Reyes
Alergología	Dra. Morales
Cardiología	Dr. Silvio Jativa
	Dr. Edgar Romo
	Dr. Joel Torres
Cirugía General	Dr. Esteban Aguilar
	Dr. Francisco Endara
Cirugía Vasculat	Dr. Juan Benalcazar
	Dra. Ximena Ávila
Cirugía Plástica	Dr. Edison Rodríguez
	Dr. Diego Lizarzaburo
Dermatología	Dra. María Santofimio
Endocrinología	Dr. Armando Galiano
Gastroenterología	Dr. Marco López
Ginecología	Dr. Jaime Brazales
	Dra. Alexandra Soria
Ginecología y	
Ecosonografía	Dr. Ángel Aguagallo
Medicina Interna	Dr. Gloria Acero
Medicina Interna y	
Cuidados Intensivos	Dr. Marco Araujo
Medicina General	Dra. Sara Collaguaso
Nefrología	Dr. Luís López
Neumología	Dr. Carlos Paguay
	Dr. Carlos Molina
Neurología	Dr. Roberto Salinas
Neurocirujano	Dr. Raúl Mena
	Dr. Jesús Castro
	Dr. Jaime Gordillo
Nutricionista	Dra. M. Piedad Arellano
O.R.L.	Dra. Gloria Tacuri

	Dr. Rodrigo Arauz
Oftalmología	Dra. P. Jiménez
Oncología	Dra. Sánchez
Pediatría	Dr. Lenin Villacrés
	Dr. Mónica Álvarez
Proctología	Dr. Víctor Álvarez
Psicología	Dra. Laura Coral
Psiquiatría	Dr. Martín Guerrero
Reumatología	Dr. Guillermo García
	Dr. Vinicio Almeida
Traumatología	Dr. Marco Concha
	Dra. Fanny Álava
	Dr. Carlos Pasquel
Urología	Dr. Adriano Silva
	Dr. Cadena

El servicio de hospitalización es atendido por el especialista ayudado por las enfermeras y auxiliares de turno que velan constantemente por la recuperación del paciente con el seguimiento de la evolución o reacción a las intervenciones quirúrgicas. Las licenciadas que apoyan para brindar atención eficiente y de calidad son:

Lic. Nely Toapanta

Lic. Sofía Vilaña

Lic. Judith Solis

3.2.2 DEMANDA

El mercado objetivo del hospital se encuentra en el sur de Quito, sobre todo los sectores más cercanos al instituto, que pueden ser los sectores de la Villaflora, Recreo, Magdalena, Quito Sur, San Bartolo, El Comercio, Solanda, La

internacional, Hierba buena, Guajaló y por qué no un poco más al sur, con los sectores de la Ecuatoriana, Guamani, Lucha de los pobres, La Joya entre otros.

Los sectores nombrados son los más populares del sur de la ciudad y los que cuentan con la mayoría de la población de la capital que según datos del INEC y del Municipio de Quito el Sur de Quito cuenta con cerca del 60% de sus habitantes.

Con ese dato y con la estimación que proyecta el INEC para el año 2005 en base al IV CENSO de población se estima que para el mes de diciembre del año 2005 la ciudad contará con 2'051.300 habitantes de los cuales aproximadamente el 60% de ellos se encuentra en el sur, esto equivaldría a 1'230.780 habitantes.

Estos datos dan una muestra o idea general del mercado que se puede conseguir, ya que, como se indicó al comienzo de la investigación la ciudad cuenta con 580 unidades medicas tanto privadas como públicas, en diferentes niveles de categoría.

De todo el mercado al que se está atendiendo y se puede llegar, el hospital recibe mensualmente la visita de un promedio de 700 pacientes, de los cuales algunos de ellos acuden por más de una ocasión al mes para ser atendidos, estos pacientes no sobrepasan de los 60 por mes, es decir que el hospital recibe la visita de unos 640 pacientes al mes.

Dada la reciente incorporación de un sistema de administración de historias clínicas no se tiene datos exactos de cuantos pacientes en total tienen su historia clínica en el instituto, lo que en cierta manera dificulta saber cuánto es el mercado captado por ellos. Se estima que sea alrededor de 5.000 personas que han pasado al menos una vez por el nosocomio en busca de aliviar algún problema de salud, lo que equivaldría a 0,406% del total de la población del sur de la ciudad.

Esto indica que hay mucho mercado y demandantes a los que se puede llegar y ofrecer el servicio de calidad del Hospital de Especialidades San Bartolo.

Para aumentar el número de pacientes, se requeriría realizar una buena campaña publicitaria, por los medios más adecuados para dar a conocer sobre la existencia del hospital y más aún sobre los servicios y el profesionalismo que brinda el instituto y de esta forma se lo tenga como una nueva alternativa para atención medica en el sur de la ciudad.

3.2.3 MERCADEO

El mercadeo que realiza el hospital es básico, tanto por el tiempo que está en funcionamiento y sobre todo por la falta de una persona capacitada en el área administrativa, que sepa como orientar publicidad para una institución de salud y que resalte las características y fortalezas que posee y de esa manera captar posibles pacientes.

Por tal motivo el hospital en lo que respecta a publicidad solo cuenta con la emitida por una canal de televisión que tiene una orientación fija a un grupo de mercado. Lastimosamente pocas son las personas que ven este canal o a su vez no se molestan en dedicar un tiempo ara observar de qué se trata una u otra propaganda. En consecuencia muy poco se ha ganado por ese medio publicitario.

Cabe resaltar que esa publicidad fue elaborada por personas que laboran en ese canal y no siempre se comparte la misma idea ni cubre las expectativas de los dueños del hospital. Este medio de difusión trabajó de la mano de una emisora que al igual que el canal ofrecen un espacio para la publicidad por el hecho de tener que pagar por un lugar publicitario en una revista que se distribuye a nivel microempresarial en publicaciones mensuales, y es así que facilitaron en algunas ocasiones para hablar de salud con un médico del hospital y de esa manera

aprovechar dando unas cuñas sobre los servicios que ofrece y brinda el nosocomio y a la vez se dio a conocer sobre campañas de salud.

Estos son los mecanismos que fueron utilizados por el hospital durante su primer año de funcionamiento que a pesar de todo cumplió con un cierto propósito ya que como fue citado anteriormente, el hospital cuenta con cierta capacidad instalada la que ha sido eficiente para la atención de las personas que han acudido a la institución donde se brinda atención eficiente y de calidad.

CAPÍTULO 4

4. PLANTEAMIENTO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Los hospitales son considerados como las organizaciones más importantes de las comunidades debido al servicio que prestan a sus pobladores, que es el brindar atención y cuidado de la salud de todos los habitantes que acuden a estas instituciones.

Para lograr esto se requiere que la organización cuente con un gran diseño organizativo en todas sus áreas, obteniendo de esta forma los estándares requeridos para que un hospital sea eficiente en sus actividades sin descuidar su productividad, que será el resultado de un buen trabajo de control y auditoría.

Por esta razón en este capítulo se planteará un modelo administrativo y financiero que vaya acorde a una organización de salud y más aún que se adapte a las necesidades y requerimientos del HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO. Para lograr esto se hizo una serie de estudios y revisiones de lo que fue el inicio de actividades del hospital y las bases que sirvieron para que se desarrolle en la forma en la que se ha ido desarrollando, que ha sido de manera positiva, logro de todo el grupo humano que participa en las diferentes actividades del hospital.

Debido al poco tiempo de funcionamiento del hospital y para el tiempo que se hicieron los diferentes análisis, el estudio realizado hasta la fecha presenta pequeñas diferencias a lo que es hoy cada uno de los puntos revisados, ya que en algunos casos fueron corregidos al mismo tiempo que se terminaba su revisión y en otros casos son el resultado de un proceso de cambios que lamentablemente no se pudieron prevenir para la realización de este estudio. De haber realizado

estas correcciones, sin lugar a dudas, se corría el riesgo de que todo lo anteriormente presentado no tenga consistencia con los resultados presentados y más aún se requeriría de mayor tiempo para realizar los ajustes necesarios de acuerdo a las situaciones presentes.

En base a los resultados obtenidos se procederá a detallar y dar forma al diseño del modelo que se puede ajustar a las necesidades del hospital principalmente en las áreas de recursos humanos, financiera y mercadeo.

Debido a la gran extensión del sistema administrativo hospitalario al modelo se lo dividirá para su comprensión y posible aplicación en tres fases que pueden ser aplicadas de manera independiente o de manera global, pero cabe señalar que el éxito que tenga la aplicación de estos modelos dependen del seguimiento que se le dé a cada uno y de un constante control en el proceso ya que si bien es cierto pueden ser aplicados por separado, también es verdad que uno depende del éxito del otro.

Toda organización independientemente de su enfoque o servicio está basada en parámetros que rigen el cómo se orientará su servicio ante los demás e incluso para sí mismo. En cada uno de los tres modelos se revisará su misión, visión, objetivos generales y específicos, políticas y procesos en el caso de ser requerido y su estructura organizacional para la integración de actividades y talentos humanos que remitirán la aplicación de ciertas estrategias que conlleven al éxito de las actividades y del hospital en general, ya que al éxito de éste se sumará la superación tanto profesional como personal de todos sus colaboradores.

4.1 FINANCIERO

Las políticas de control de una administración en el área económica y financiera de una organización como lo es un hospital, en este caso un hospital privado, se

debe de tener un flujo de información entre todas sus actividades y el soporte necesario para que siga en busca de los objetivos planteados.

Para conseguir éxito en las actividades financieras es menester tener documentación que plasme la información de un presupuesto por áreas o departamentos relacionados con el presupuesto de caja que prevea todos los ingresos y egresos que se llevarán a cabo en un periodo, que por lo regular suele ser de un año.

Para lograr este fin y otros relacionados al área financiera se procederá a la elaboración de una planificación estratégica para este departamento en la que constarán los puntos antes mencionados de acuerdo a las exigencias propias del caso.

4.1.1 VISIÓN.

La visión puede considerarse el sueño de lo que se quiere llegar a ser o tener en un futuro, sin ser este futuro necesariamente a corto plazo, más bien debe ser visto a mediano plazo. Es así que la visión para esta área sería:

Desarrollar un sistema económico-financiero que permita gestionar de manera correcta el flujo de dinero obtenido por las diferentes actividades del hospital, promoviendo un aprovechamiento óptimo y eficiente del capital generado, beneficiando con esto, tanto el desarrollo de las actividades como del personal que labora en él mismo.

4.1.2 MISIÓN

La misión es el eje fundamental de una organización, por medio de la cual se da a conocer quiénes somos, formando una identidad propia que nos hace diferente a los demás. La misión puede comprender de objetivos, metas, estrategias, valores

y principios, que en definitiva marcarán la imagen de una organización. De acuerdo al caso en particular la misión del área sería:

4.1.3 OBJETIVOS

Los objetivos que se planteen deben de ser concretos y específicos, para que puedan ser evaluados de manera permanente dado que se quiere cumplir una serie de metas a mediano plazo

4.1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Tener un departamento financiero totalmente organizado en sus actividades, logrando un flujo de información con las diferentes áreas del hospital para conocer su situación actual y determinar sus aciertos y necesidades en cualquier momento.

4.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tener un diseño de plan de cuentas acorde a las exigencias del hospital.

Poseer un sistema de contabilidad computarizada, actualizado que maneje con rapidez el flujo de información con servidores en áreas claves.

Revisar de manera permanente por periodos trimestrales los diferentes indicadores financieros para determinar el desarrollo del hospital desde su primer año de funcionamiento hasta cumplir el segundo año.

Realizar un estudio de costos para determinar los costos reales sobre los servicios prestados y diseñar de esta manera los precios más acordes a las necesidades de los pobladores y que cumpla con los requerimientos del hospital.

4.1.4 POLÍTICAS

Las políticas planteadas deben ser encaminadas hacia el cumplimiento, control y ejecución de presupuestos que plasmen proyecciones de ingresos y egresos para un periodo no mayor a seis meses hasta estabilizar un flujo en el hospital. De esta forma se plantea los puntos a desarrollar para la elaboración del presupuesto operativo o institucional y del presupuesto de caja.

	Asunto	Fecha	Responsable	Destino
1.	Creación de presupuesto (periodo)	Ene-05	Departamentos	Dpto. Fianciero
2.	Presupuesto total ajustado	Ene-12	Dpto. Financiero	Administración
3.	Proyección de resupuesto operativo	Ene-15	Departamentos	Dpto. Fianciero
4.	Ajuste de prsupuesto	Ene-22	Dpto. Financiero	Administración
5.	Consolidadción de Presupuestos operativos	Feb-04	Dpto. Financiero	Administración
6.	Presentación de presupuesto operativo	Feb-07	Adminstrativo	Departamentos
7.	Creación de presupuesto (caja)	Feb-17	Dpto. Financiero	Administración
8.	Ajuste de prsupuesto (caja)	Feb-24	Dpto. Financiero	Administración
9.	Presentación de presupuesto caja	Mar-04	Dpto. Financiero	Departamentos
10.	Documentación de preupuesto operativo y de caja	Mar-11	Adminstrativo	Junta Directiva
11.	Presentación de presupuestos	Mar-24	Adminstrativo	Junta Directiva
12.	Ajustes de presupuestos	Mar-27	Dpto. Financiero	Administración
13.	Presentación de justes	Mar-28	Adminstrativo	Junta Directiva
14.	Aprobación de presupuestos	Abr-03	Junta Directiva	Administración
15.	Publicación de presupuestos	Abr-10	Adminstrativo	Departamentos
16.	Elaboración de plan de compras	Abr-20	Dpto. Financiero	Administración
17.	Publicación de paln de compras	Abr-30	Dpto. Financiero	Departamentos

La publicación del calendario es relativa ya que puede ajustarse a la necesidad del hospital y de acuerdo al periodo de desarrollo.

Otras políticas serían:

Proyectar los ingresos del hospital con un estudio de costos sobre lo concerniente a hospitalización en coordinación con los departamentos médicos, enfermería, farmacia y otros.

Realizar informes por periodos sobre los servicios alimenticios, farmacia y bodega.

Proyección de gastos por nómina y por servicios profesionales.

4.1.5 PROCESOS

La elaboración de los procesos que se deben manejar en el área financiera, son realizados acorde a las necesidades y capacidad del hospital, que cubre las exigencias que deben tener las principales áreas del hospital. El mayor flujo de ingresos y egresos y su buen manejo darán óptimos resultados a la gestión administrativa.

Los puntos que detalla cada uno de los formatos son en base a lo principal que requiere el nosocomio que es la elaboración correcta de un plan presupuestario para un periodo, siendo éste el primer periodo que contará con registros para la elaboración de un presupuesto en base a los ingresos y egresos obtenidos en el periodo anterior.

Estas proformas son detalladas en contenido y formato de acuerdo al área destinada, y son las siguientes:

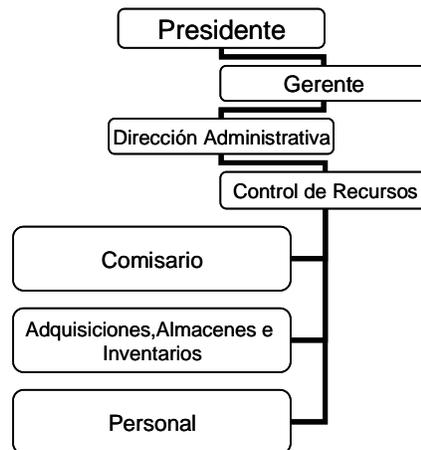
- ▶ Consulta Externa. Programa de ingresos y egresos (año próximo)
- ▶ Presupuesto Consolidación de Caución
- ▶ Consolidado Gastos Generales de Administración
- ▶ Programa de Gastos en Luz, Fuerza y Calefacción
- ▶ Programa de Gastos en Reparación y Mantenimiento
- ▶ Compra de Equipos
- ▶ Compra de Equipos cuadro 2
- ▶ Materiales y Suministros

Anexos del 4 al 10

4.1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional para este departamento sería la siguiente:

Gráfico 34
Estructura Departamento Financiero



4.2 RECURSOS HUMANOS

Los trabajadores de todo tipo de organización buscan sin duda una seguridad laboral, que permita a cada una de ellos lograr ciertos objetivos personales y laborales, siendo este último el más importante en la vida de las personas. Este logro se desea obtener por medio de trabajo y esfuerzo que están dispuestos a realizar siempre que este esfuerzo sea reconocido por sus jefes de diferentes formas, como por ejemplo: ser tratados como personas y no solo como medios de producción, como seres individuales y no solo como parte de un equipo de la institución, como personas que tienen una responsabilidad laboral a más de sus responsabilidades personales que siempre van a estar presentes en su vida diaria y a la que hay que respetar.

La seguridad que los jefes de áreas o directivos den a sus trabajadores es vital para la organización ya que ésta depende sin duda alguna del trabajo honrado sincero, responsable y fiel de cada uno de los colaboradores de la institución, debido a que este esfuerzo de trabajo bien hecho se reflejará en la clientela. En la aceptación que tengan de los diferentes servicios que se brindan en el hospital. El que cada uno de ellos hable bien del instituto y a diario crezca el número de clientes que busquen solución a una dolencia en su salud. Que acudan sin pensar en costos o distancia, solo animados por que en este lugar serán bien atendidos y se logrará solucionar su mal.

Es por esta causa que el área de recursos humanos es la que influye a alcanzar ciertos objetivos y por qué no decir que es el área más importante de cualquier organización y sobre todo en este caso que se trata de un hospital, es que su personal debe ser el más apto y calificado para atender a lo pacientes ya que no se corre solo el riesgo de perder un cliente sino incluso se atenta contra la vida de las personas.

Con estos pocos antecedentes se procederá a crear y detallar los puntos importantes de una planificación respecto al recurso humano para que cumpla y se hagan cumplir las exigencias que se requieren para lograr objetivos sociales, personales e institucionales. En estos puntos se desarrollarán varias tablas y formatos que permitirán conocer las características de las áreas y puestos de trabajo y así poder conseguir al personal idóneo para ese puesto, quien cumplirá con ciertos estándares de servicios que vayan en busca de un bien común.

4.2.1 VISIÓN

Brindar al personal que labora en el hospital todas las garantías requeridas para que se sientan bien y conformes en su lugar de trabajo para que puedan desarrollar todas sus habilidades al servicio de los pacientes y del hospital en general cumpliendo con normas y políticas de control para el logro de los objetivos planteados por el hospital y sus autoridades.

4.2.1 MISIÓN

Lograr un orden organizacional que permita tener claro las líneas de mando en procura de un trabajo organizado y con sus directrices de servicio, para que no existan sobrecargas de trabajo y personal con pocas obligaciones y así tener un grupo humano predispuesto a solucionar problemas en sus áreas de trabajo sin descuidar calidad de servicio que caracteriza a la organización. Esto será posible con el diseño claro de procesos y su aplicación correcta en todas las áreas que requieran el cambio y así tener un personal conciente de las funciones, obligaciones y beneficios que tendrán al realizar un trabajo bien hecho.

4.2.3 OBJETIVOS

Dadas las condiciones en las que se encuentra el hospital en su primer año de funcionamiento, que en relación al tiempo de labor y a los sucesos acontecidos a un comienzo que afectaron su trabajo, se requiere que los objetivos vayan encaminados a reajustar ciertos puntos claves en la selección de personal y de organización que en realidad deben ser un objetivo permanente. Por otro lado se requiere que los objetivos sean objetivos a corto plazo, permitiendo hacer ajustes en un momento oportuno cuando sea resuelto algún problema y así formular nuevos objetivos para trabajar conjuntamente con el personal.

4.2.3.1 GENERAL

Establecer el orden organizacional definiendo las líneas de mando requeridas para el nivel y capacidad en la que se encuentra hoy en día el Hospital de Especialidades San Bartolo, permitiendo el trabajo ordenado y organizado de todo su personal directo y personal que labora por contrato de servicios, logrando con esto que los miembros se sientan parte de la institución y exista una buena cultura organizacional en busca de un fin común.

4.2.3.2 ESPECIFICOS

Desarrollar el estudio de servicios para determinar el verdadero costo que representa cada puesto de trabajo y así determinar el valor real que se puede pagar a cada empleado.

Crear una tabla de salarios ajustada a la realidad del hospital permitiendo que el personal sepa que depende de su trabajo para que puedan darse mejoras de sueldo.

Diseñar las líneas de mando para cada área del hospital ajustada a su capacidad instalada.

Estandarizar los procesos y que el personal sepa bien cuál es su verdadera función, actividad y quien es su jefe directo.

Llevar un registro real sobre los requerimientos que debe cumplir una persona para laborar en el hospital en forma general, dependiendo de la función que va a realizar.

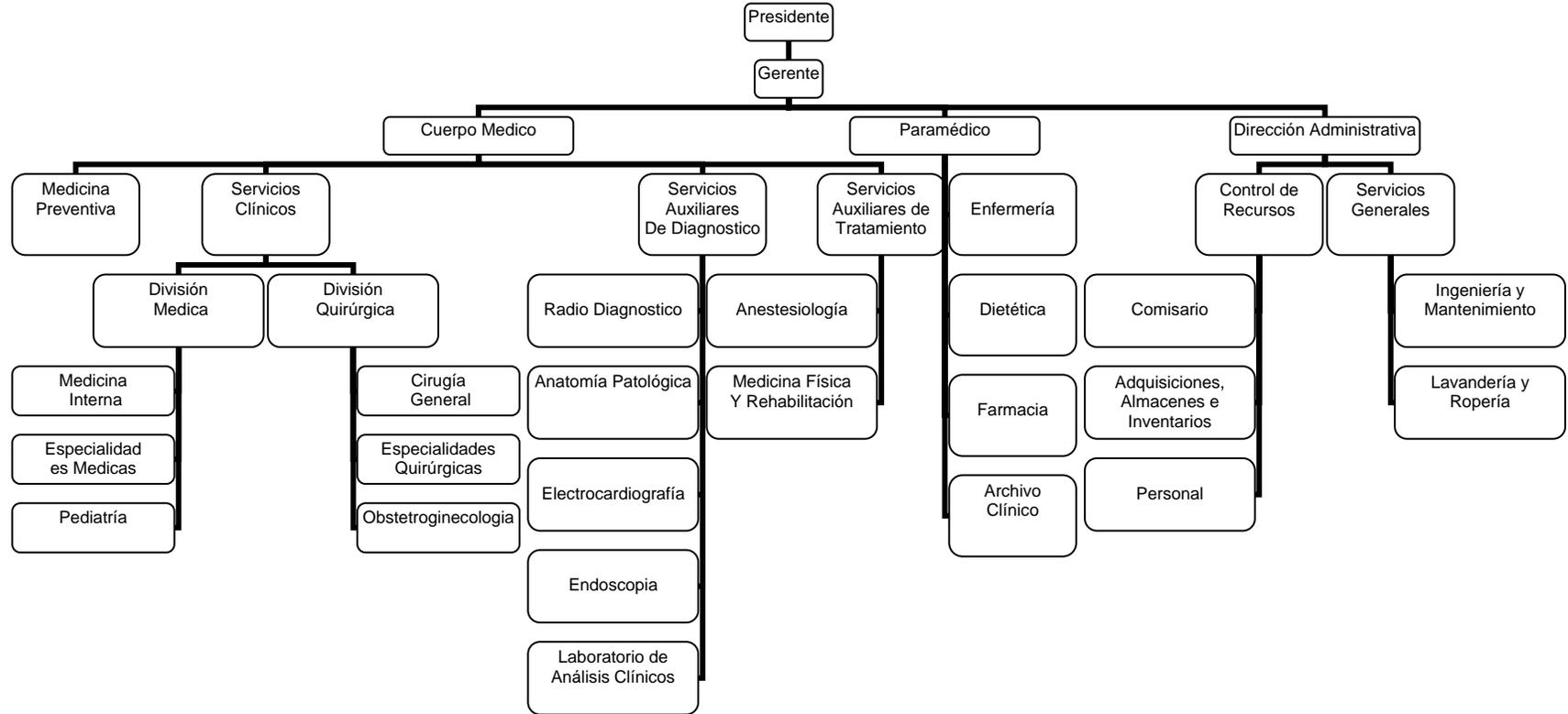
Desarrollar tablas de control sobre las áreas de trabajo para conocer requerimientos necesarios para un buen desempeño del personal y que permita hacer los correctivos necesarios a tiempo y optimizar de esta manera el trabajo del personal del hospital.

4.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Hospital de Especialidades San Bartolo debe ajustarse a una estructura de un hospital de Nivel 3, debido a los servicios que presta, capacidad instalada y sobre todo al nivel tecnológico que presenta, que es uno de los más altos en el sur de la ciudad. Por su esperado crecimiento debe contar con ciertas áreas que por el momento no están bien definidas y poco a poco éstas deberán ser claras para un buen desarrollo de las actividades. Por lo tanto estas áreas están presentes en la estructura organizacional esperando que en poco tiempo todas sean reales y ocupadas por el personal adecuado que permita actividades eficientes y efectivas en cada área del hospital.

Gráfico 35

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



4.2.5 PROCESOS

El inicio del hospital como anteriormente fue aclarado en varias ocasiones, no contó con un orden en el desarrollo de las actividades, que rijan el comportamiento y actividades detalladas del recurso humano, que a pesar de ser profesionales, es necesario tener presente ciertos lineamientos de comportamiento y de actividades a realizar. Además de ello se requieren ciertas normas que afiancen la identidad que va a tener el nuevo colaborador con la institución dando prioridad a ciertas actividades desde su primer día de trabajo. De igual manera hay que tener en cuenta la opinión que tengan ellos de cómo está la cultura organizacional en el hospital, y si es posible hacer ajustes en políticas y reglas, que permitan que el recurso humano esté contento y sea parte de la institución, evitando que se den deserciones, ya sea por trato, oportunidad de carrera o mucho peor por cuestión de remuneraciones, que son factores que de ser manejados de manera correcta permitirán que los trabajadores sean fieles a la institución y no se pierda a un buen profesional.

Es por este motivo que se presenta una serie de formatos a tener en cuenta para diseñar las bases para un recurso humano eficiente, cubriendo ciertos aspectos importantes como son los siguientes:

- ▶ Volumen y procedimiento
- ▶ Entrenamiento
- ▶ Evaluación y control
- ▶ Planes y programas establecidos
- ▶ Controles administrativos del personal
- ▶ Que quieren los empleados de su empresa
- ▶ Recibimiento
- ▶ Clima de trabajo
- ▶ Evaluación de liderazgo
- ▶ Lista de control para implemento del cambio

De igual forma se presenta un formato y diseño de cargo para los principales colaboradores de la administración.

- ▶ Cargo del jefe de departamento financiero
- ▶ Cargo técnico
- ▶ Cargo jefe de costos
- ▶ Cargo Auxiliar contable
- ▶ Cargo jefe de contabilidad
- ▶ Formularios

Anexos del 11 al 26

4.3 MARKETING

Las empresas de hoy en día logran el éxito gracias a un excelente manejo publicitario, asesorados por profesionales de marketing, quienes en base a estudios previos conocen todo acerca de la empresa que oferta sus bienes o servicios al mercado, el lugar dónde es más conveniente ubicarlo, definición del mercado objetivo e incluso estrategias y medios apropiados para la difusión de los servicios que ofrece una empresa, logrando de esta manera una aceptación masiva por parte de los clientes, quienes son los principales jueces de que el trabajo esté bien realizado y cumpla con las expectativas presentadas por la empresa.

El marketing es una herramienta fundamental para todo tipo de empresa que depende sin duda del manejo acertado del administrador o gerente, en la mayoría de las áreas que conforman una empresa; sin embargo no tendría tanto éxito si su producto o servicio no tuviere la difusión adecuada.

De acuerdo a las necesidades propias del hospital, se requiere una planificación de marketing, que vaya en busca de resultados en cumplimiento de objetivos que reflejen su condición y aceptación por parte de la comunidad en un tiempo no mayor a tres meses. Es verdad que un plan de marketing tiene como efecto ofrecer resultados en tiempos mayores a seis meses, inclusive más, dependiendo del producto o servicio y del mercado al cual desean llegar, pero en este caso se tiene definido ya su mercado y cierto conocimiento de las necesidades del sector, en cuanto a salud se refiere, lo cual ayudará al desarrollo de objetivos que sean medibles a corto plazo, así como una visión o misión ajustada a las necesidades del hospital y al final un diseño breve de publicidad que refuerce la ya existente, que ha tenido resultados positivos.

Dada la estructura y capacidad instalada del hospital se debe tener mucho cuidado con el tipo de publicidad y difusión, ya que de ser un éxito rotundo ese trabajo, se tendrá un aumento considerable de clientes, efecto que es positivo para cualquier empresa, pero por lo antes indicado, el hospital no puede atender a un número mayor de pacientes que su capacidad lo permite, sobre todo en hospitalización, que se cuenta con un número limitado de camas, mientras que en los otros servicios se debería hacer ajustes de horario y personal, que de ser requerido se lo puede realizar.

El mercado objetivo del hospital puede ampliarse ya que el sur de la ciudad cuenta con gran número de habitantes ubicados en distintos sectores del sur y es un espacio muy grande al que pueden llegar y ganar clientela. Anexo 27

Bajo estos criterios se procederá a desarrollar los siguientes puntos de la planeación de marketing.

4.3.1 VISIÓN

Llegar a posicionarse en la mente de los habitantes del sur de la ciudad, mediante los medios publicitarios que más llegue a su actividad diaria, enfocando los servicios médicos y hospitalarios con atención eficiente y de calidad, con mecanismos que den garantía sobre lo ofrecido y sobre los resultados esperados.

4.3.2 MISIÓN

Ser parte fundamental del desarrollo del hospital en alcance y ampliación del mercado objetivo, con mecanismos y estrategias adaptables a las necesidades del hospital, de acuerdo a las exigencias del mercado y los objetivos propuestos que deben ser medibles a corto tiempo.

4.3.3 OBJETIVOS

Los objetivos planteados en el plan de marketing, deben poseer la característica de ser medibles a corto tiempo dado el caso de que se quiere lograr un lugar en la mente de los habitantes del sector y de sectores aledaños, sin descuidar el deseo de recuperar un grupo de clientes que por mal manejo profesional, se alejaron por una mala propaganda y mala reputación sobre los servicios que se brindan en el nosocomio. Por tal motivo los objetivos deben ser precisos y factibles para tener resultados positivos a corto tiempo.

4.3.3.1 GENERAL

Poseer mecanismos y herramientas que permitan conocer de manera permanente la opinión de los pacientes del hospital sobre los servicios prestados y crear herramientas que den a conocer en cierto momento el comportamiento de los consumidores en general, para generar mecanismos que permitan ofrecer mejores servicios de calidad y eficiencia.

4.3.3.2 ESPECÍFICOS

Generar encuestas cortas para conocer cómo se está dando la prestación de los servicios.

Definir el segmento de mercado al cual está más orientado el hospital, para definir de mejor manera los medios de comunicación para llegar a ellos.

Diseñar un plan publicitario para desarrollarlo en etapas, que permitirán el crecimiento del hospital de manera paulatina, teniendo un control sobre la evolución sin atentar contra los servicios prestados.

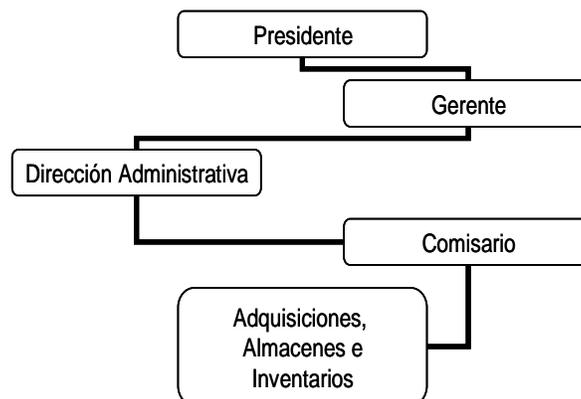
4.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por el diseño organizacional que se presentó y que va acorde a las necesidades actuales e inclusive a la capacidad instalada, no es conveniente formar el área de mercadeo; la cual crearía gastos innecesarios por el momento. Sería mejor tener la posibilidad de invertir ese capital en publicidad u otros servicios que sean más imperiosos para el hospital.

Por esta razón el área o personas encargadas de esta función serían los que laboran en el área administrativa, organigrama que fue presentado en tema anterior.

Gráfico 36

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO MARKETING



4.3.6 ESTRATEGIAS

Las estrategias o mecanismos utilizados para ganar mercado pueden ser varios y de diferente tipo pero todos ellos pueden ser nulos si no se cuenta con una definición clara del mercado al que se quiere llegar y al que se quiere servir, pero además se requiere contar con una persona encargada en este trabajo ya que se debe estar pendiente del desarrollo de las actividades y programar los trabajos, manteniendo siempre un control sobre su progreso.

El hospital por el momento no cuenta con una persona destinada para este trabajo y, motivo por el cual con los conocimientos básicos de administración y visión de sus accionistas se puede llegar a cumplir con ciertas estrategias que permitirán lograr el objetivo esperado, que es llegar a un mayor número de personas y agrandar su mercado.

La propuesta para la publicidad es usar medios y mecanismos no tan discretos como los que son utilizados por el momento. A pesar de que son medios de comunicación con un gran número de oyentes y televidentes, pero talvez no está siendo difundido en un horario apropiado y con un diseño adecuado para brindar una imagen que denote la calidad y el nivel que tiene el hospital, a más de que se trata de un segmento específico de mercado, razón por la cual se están descuidando otros segmentos con diferentes alternativas, que manejen otros conceptos en cuanto al cuidado de la salud se refiere.

Por lo expuesto y con el fin de captar un mayor mercado, se propone hacer una publicidad en otra radiodifusora de la ciudad que posea más audiencia y está dirigida a un amplio número de segmentos que cubren a un gran porcentaje de los habitantes de la ciudad. El contar con un espacio para difundir los servicios del

hospital por medio de esta emisora tiene un alto costo de inversión variando por el número de cuñas y el horario en el que sea difundido. Ese costo tiene un promedio de \$30,00 mensuales y dependiendo del número de cuñas que se contrate. Es alta la inversión, pero es garantizada su difusión y el tener los resultados esperados que para el caso son: aumento en el número de pacientes y posibles pacientes, pero a más de ello se lograría mejorar una imagen ganada hasta la fecha, lo que pondría al hospital en un lugar especial en la mente de los habitantes de Quito y sobre todo del sur de la ciudad al ser considerado como una nueva alternativa en el cuidado y la atención de la salud.

Otro medio o alternativa para llegar a las personas sería estableciendo convenio con empresas ofreciendo planes de servicio con un tratamiento especial para sus trabajadores e incluso para tener una atención más personalizada. Aunque esto no es publicidad, es un mecanismo que de manejarlo adecuadamente generaría aumento en los ingresos del hospital, no por los costos ofrecidos, pero sí por el número de pacientes que se atenderían, lo que permitiría ganar por volumen.

La distribución de hojas volantes, dependiendo el fin que pueda tener o el mensaje que se quiere dar a conocer, puede tener poco de éxito, pero no puede estar dejando la imagen que se quiere llegar a tener. Una imagen de instituto privado orientado a una clase media o media alta, es la que se ha ganado hasta la fecha. Es bueno tener esa imagen, pero el problema radica en que existe un gran número de personas o familias que por ver esa imagen del hospital no se atreven a ingresar y solicitar atención o al menos a pedir información, motivo por el cual se ha perdido gran cantidad de pacientes. Se deben crear herramientas que den a conocer que los costos que maneja el hospital no son altos como aparentemente se lo cree, y que varios servicios tienen costos mucho menores que los de las competencias cercanas. Esto se lo puede efectuar sin descuidar la calidad y eficiencia que es propia del hospital.

La elaboración de trípticos o bipticos puede generar una mejor imagen, siendo estos distribuidos directamente a los pacientes, en lugares que mantengan alguna relación al área de salud como farmacias y laboratorios. Para llegar a un segmento en especial pueden ser distribuidas en estados de cuenta de tarjetas de crédito o tarjetas de compras como visas, cuota fácil, con las que trabaja el hospital y por un pequeño convenio pueden ser distribuidas a los clientes de las mismas. Anexo 28

Aprovechando el primer aniversario del hospital puede desarrollarse una campaña de salud en sectores cercanos al mismo dando atención a ciertos problemas de salud que padecen las personas, como ya lo han realizado en diversas ocasiones en el nosocomio, pero estas pueden ser brigadas que visiten ciertos barrios populares con participación de un medico general, un especialista, y una enfermera que puedan diagnosticar ciertas enfermedades o simplemente hacer una revisión de signos vitales, y con apoyo de ciertos aparatos técnicos se puede medir otros signos como son nivel de azúcar en la sangre, grasa corporal, entre otros. A quienes soliciten atención y a quienes pasen por ahí se les puede hacer llegar trípticos del hospital y otra información sobre los servicios que se brinda y a las personas que se hagan atender en las brigadas otorgarles un descuento especial para cuando acudan al hospital para una consulta general o seguir con un tratamiento de acuerdo a los diagnosticado en la brigada.

Las estrategias propuestas pueden cumplir con su objetivo planteado, pero todo esto depende del trabajo y atención que se les dé a cada una de ellas.

Hay que tener muy en cuenta que el aumento de pacientes puede acarrear un gran problema al hospital, este problema es que el flujo de pacientes sea mayor a la capacidad instalada del nosocomio y no se pueda dar la atención que se requiere y esto ocasione molestias a los pacientes siendo perjudicial para la imagen del hospital. Por tal motivo se debe tener un plan de contingencia para solucionar estos problemas, con ayuda de los médicos y personal de apoyo

médico, a más de aprovechar de la mejor manera el espacio que siendo adecuado puede ofrecer un mejor servicio.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El problema del sector salud en el Ecuador lamentablemente se dio inicio al mismo tiempo que su vida republicana, es decir desde 1830, tomando una connotación con intereses políticos de la fecha, lo cual presentó graves problemas administrativos debido a que no existía un verdadero organismo que regule el trabajo y servicio que estos departamentos debían atender, todo fue aparentemente solucionado desde fines del siglo XIX cuando el gobierno cede la administración de estos y otros departamentos estatales que servían directamente a la comunidad bajo la administración de los municipios, lo que mejoró de cierta forma el servicio de salud, sobre todo en Guayaquil, con la creación de la Junta de Beneficencia, la cual creó el primer hospital en esa ciudad y la administración de Quito creó la primera maternidad.

Al paso del tiempo sin duda el servicio de salud ha cumplido de cierta forma sus objetivos, ya que en varios sectores del país se ofrecía este servicio a la comunidad, lo cual redujo considerablemente los índices de mortalidad en general, sobre todo la infantil y maternal.

La participación del gobierno en el área de salud siempre ha sido importante debido a la gran cantidad de habitantes de bajos recursos económicos y que no

poseen los medios para tener una asistencia médica de forma particular, lo que de cierta forma garantizaría su salud, pero como es de conocimiento general, los servicios públicos siempre dan que desear, sea esto por la gran cantidad de manejo burocrático o simplemente por lo difícil que resulta para la persona común, tener una buena atención por parte de los empleados, y esto al tratarse de la salud de las personas es mucho más grave, ya que no solo se irrespeta el tiempo y emociones de las mismas, sino con lo más delicado e importante que tiene, su salud.

Pero parece que este asunto a ganado poco interés, tanto por parte del gobierno y más aún por parte de sus trabajadores, quienes por motivos propios de uno u otro han interrumpido sus actividades dejando casi al abandono y suerte de cada persona sus problemas de salud. Es verdad que el país no cuenta con una verdadera capacidad económica que permita ofrecer a todos los organismos públicos los medios económicos para que trabajen en armonía y ofrezcan una atención personalizada a todos quienes acuden a estos institutos públicos de salud, en búsqueda de atención y mejorar su situación. Pero también es verdad que si las necesidades que tienen estos trabajadores es real, y en muchas ocasiones reclaman lo justo, no es posible creer que el único medio para hacer estos reclamos sea el paralizar sus actividades y dejar de lado sus obligaciones como médicos y de igual forma no cumplir el juramento Hipocrático que hicieron cuando fueron titulados para esa labor. En definitiva el gobierno no ha cumplido su labor en cuanto a salud de los habitantes se refiere.

Por la existencia de estos y otros problemas sea por parte de gobierno como de los trabajadores públicos de la salud, ha permitido llevar el desarrollo de esta actividad por medios privados, lo que sin duda a dado una gran ayuda para mantener la salud de los habitantes del país, o al menos de los que pueden tener acceso a estos, que es la gran mayoría de las personas.

Las instituciones privadas encargadas de cuidar y velar por la salud de las personas han crecido mucho en los últimos años, tanto las que existen bajo un fin económico como las que realizan una labor social o sin fines de lucro. Estas instituciones deben de cumplir con las normas y exigencias que rige en organismo orientado a esta área o servicio, sin ser esto en muchas ocasiones problema para las unidades médicas, pero de igual forma hay momentos que uno como paciente o de forma particular se encuentra con instituciones que no cumplen todos los requerimientos y normas para su funcionamiento, pero no impide que estos realicen su actividad, poniendo en riesgo la salud de las personas que acuden a ellos para solucionar o aliviar sus males, arriesgando sin duda su salud y esto es debido a que sus costos son bajos y se encuentran al alcance de las personas que en su mayoría son de escasos recurso y a la falta de un organismo público que los atienda se ven obligados a acudir a estas unidades medicas privadas, que no garantizan su salud.

Bajo el panorama presentado se realizó la investigación para conocer cual es la situación del país en cuanto a salud y enfocando más el estudio a cuales son las necesidades la población cuando a salud se refiere, una investigación que se llevo en la ciudad de Quito, de la cual se marco su mercado objetivo a los sectores del sur de la ciudad.

La investigación permitió tener ideas claras de las necesidades de las personas que viven en el sur de Quito, y de cómo funcionan las unidades médicas privadas, llámense clínicas, dispensarios médicos, policlínicos, laboratorios u hospitales, de las cuales por el nivel de prestación de servicio la investigación se enfocó en conocer sobre las llamadas clínicas y hospitales, y de cierta forma dejando de lado a las unidades pequeñas como dispensarios, laboratorios y policlínicos.

Con el fin de segmentar esta investigación se tomaron para estudio a las personas y organizaciones aledañas al centro y causa de esta tesis El Hospital de Especializaciones San Bartolo, que se encuentra el Barrio de San Bartolo, la cual

es una empresa con fines de lucro sin descuidar el servicio a la comunidad, que es parte de su misión como empresa.

El Hospital de Especialidades San Bartolo, es una empresa constituida por médicos que saben y conocen la situación de las personas sobre todo de las que están a sur de la ciudad que en su mayoría son de escasos recursos económicos y de igual forma vieron la privación que tienen estas personas en atención a su salud.

Esto orientó mucho para designar como lugar de la creación del nosocomio al barrio San Bartolo, que es un sector céntrico para el sur de la ciudad y cual se enfoca su mercado objetivo, y bajo ese panorama existe hoy el hospital.

Como resultado final del proceso de investigación en el Hospital de Especialidades San Bartolo, estudio realizado por cerca de un año, donde se elaboro y se utilizo diferentes de metodologías para conocer, comprender y elaborar la tesis, relacionada al área de salud, se tiene el presente trabajo.

Se tuvo que investigar en muchas ocasiones como funciona esta unidad y de cierta forma compararla con otras de la competencia y con un análisis del proceso práctico y teórico, tomado de libros, se procuro diseñar un modelo de gestión que se aplique y vaya acorde a las necesidades y capacidad del hospital.

Se conoce que las empresas son entes únicos y base a ello existe un sin número de formas métodos que guían para el desarrollo de una empresa, pero cuando se habla de empresas orientadas a la atención al público en calidad de pacientes para brindar el servicio de salud, no existe mucha bibliografía que ayude hacer estudios para compara, seleccionar y diseñar modelos de gestión. Sin duda en los últimos tiempos se ha dado un crecimiento en esta área, debido a que cuando se habla de una empresa que brinda servicios de salud, difiere mucho sobre como se maneja y se trata a una empresa comercial, industria o de servicios en general,

por lo que de cierta forma se ha dado bibliografías adecuadas para este tipo de empresas, tanto desde el punto de vista público como privado, pero por lo riguroso que debe de ser el trato a cliente “paciente” no varia mucho en procesos, requerimientos, objetivos y más.

Por tal motivo se realizó durante un tiempo, un estudio administrativo de lo que es la salud, manejos, procesos y sobre todo el trato a pacientes, las exigencias sobre los profesionales y requerimientos que deben cumplir las edificaciones, sin olvidar el exterior del hospital, el comportamiento de las personas ante este tipo de oferta de servicio, que como fue dicho anteriormente es muy diferente el comportamiento que se tiene ante otros tipo de empresas.

Es así que representa las siguientes conclusiones:

- ▀ Las principales enfermedades o motivos que conllevan a buscar asistencia profesional a los habitantes de Quito son:

Enfermedades de corazón, cardio vascular, originadas en periodo perinatal accidentes de transporte, diabetes, neumonía, agresiones y respiratorias.

- ▀ La participación del estado en la dotación de recursos económicos al sector salud, siempre ha presentado problemas y no ha cumplido con las necesidades básicas y necesarias exigidas tanto por profesionales como por personal administrativo para poder cumplir con los objetivos laborales y profesionales.
- ▀ El problema del estado con las entidades públicas de salud, ha impulsado el crecimiento de unidades médicas privadas y por tal motivo los sectores que más aportan a la salud son los hogares y entidades privadas.

- ▶ En la organización interna del hospital se ven muchas falencias originadas por la falta de un profesional en administración que haya laborado desde el inicio de las actividades del hospital y de manera continua.

El problema de la falta de un administrador se sintió en los siguientes puntos.

- ▶ El hospital no cuenta con una estructura organizacional definida, motivo por el cual varias de sus actividades no tienen un seguimiento adecuado en sus aplicaciones y desarrollo.
- ▶ Una excesiva rotación de personal en las áreas de enfermería, recepción, mantenimiento, e incluso en médicos residentes.
- ▶ La administración no cuenta con un sistema adecuado de contratación y selección de personal, lo que llevo a un comienzo tener un personal que no cumplió con los objetivos planteados.
- ▶ No cuenta con un sistema informático que permita tener control directo y en red sobre las diferentes actividades del hospital, sobre todo en área contable, farmacia, recepción y el trabajo de los puestos de enfermería.
- ▶ La falta de un área adecuada para ciertos servicios internos que permitirían reducir algunos gastos como puede ser la lavandería y cocina, mismos que son realizados por terceras personas y con son garantía de cumplir con las exigencias mínimas requeridas por un hospital.
- ▶ La falta de una buena asistente técnica y profesional en el área de publicidad ha llevado a no obtener la respuesta de la población del sur de la ciudad de la forma y de la manera que se esperaba.

- ▀ La falta un buen manejo del sistema contable a impedido tener de forma clara cual es la situación real económico del hospital y por tal motivo se corre el riesgo de tomar decisiones incorrectas en casos de inversión y el manejo financiero, hay que resaltar que se cuenta con un profesional en el área contable con años de experiencia en esta área, lo que a permitido sobrellevar la difícil situación que por un momento paso el hospital.

Otros aspectos que son importantes resaltar son lo siguientes:

- ▀ Existe una buena adecuación de espacio y capacidad instalada para atender a los pacientes y público en general que acude a las instalaciones en búsqueda de atención profesional.
- ▀ Los profesionales que laboran actualmente en el hospital cumplen con las exigencias que una institución de salud está obligada a cumplir, motivo por el cual, poco a poco se va mejorando la imagen una vez perdida y las personas que acuden al hospital quedan satisfechas por el servicio y atención brindada.
- ▀ El punto más sobresaliente es que el hospital cuenta y está dotado por tecnología de punta que lo califica como uno las mejores unidades médicas de la capital y esto a su vez garantiza la salud de las personas que acuden al nosocomio en calidad de pacientes, seguros de recibir el mejor tratamiento médico profesional de mano con la tecnología y que esto facilitara al diagnosticar la salud de los pacientes y al brindar el tratamiento adecuado.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación y conociendo cual es la situación de la salud en el país, las diferencias entre las la atención de las entidades públicas con las

privadas y sobre todo el comportamiento que tienen las personas cuando requieren atención médica de calidad y a bajos costos, se procederá a enunciar las recomendaciones, que más se ajustan las necesidades que esta teniendo el hospital y a la posibilidad que tiene este para poder realizar estos ajustes y así mejorar su actividad, optimizar recursos y mejorar la imagen hasta hoy ganada.

La situación financiera del hospital se ha manejado hasta la fecha con cierta normalidad, gracias a que la persona encargada de la contabilidad posee años de experiencia en esta área y conoce bien su trabajo, además ha sabido compartir esa experiencia para otras actividades del hospital. Pero este trabajo tiene como ser mejorado en cuanto a la administración y distribución de recursos.

- Una vez conocida las principales causas de enfermedad que afectan a los habitantes de la ciudad de Quito es importante contar el personal requerido para atender estas enfermedades en un mayor número que las no se presentan con mayor frecuencia. Este trabajo deberá ser programada una vez efectuado diferentes actividades para dar difusión de la existencia del hospital.
- Al ser una empresa privada sus recursos dependen del manejo y dirección adecuado de su administrador y esto debe ser reflejado en los beneficios y obligaciones con todo el personal que trabaja en el hospital, para que ellos trabajen con mayor entusiasmo y representando la en sus actividades a la empresa.
- Si hoy en día el hospital cuenta con un profesional en la área administrativa, es necesario que se prepare de manera adecuada en lo que refiere al manejo de una entidad orientada a la prestación de servicios de salud, ya que como fue dicho en su momento este tipo de empresas difieren en varias situaciones a lo que es una empresa de comercio, producción o servicios.

- La administración debe definir una estructura organizacional más real de la que hoy se la maneja, misma que por no tener un mayor flujo de actividades y responsabilidades, no ha dado a ver sus falencias, pero al no ser así se pudo haber producido muchos problemas que pudieron afectar al hospital, uno de ellos pudo ser, la exagerada rotación de personal en un periodo de seis meses, factor que incluso los pacientes ven ese problema y no veían un seguimiento a su atención y pudo ocasionar que aquellos pacientes no acudan más al hospital.

- La aplicación de un organigrama adecuado facilitará que el departamento de Recursos Humanos aplique el diseño para contratación y seguimiento de las actividades el personal.

- Para tener un control y seguimiento en lo que respecta a diseños y evaluaciones de cargo es necesario tener un formato que debe de ser llenado por parte del encargado de contratación y control de recurso humano con las características y datos personales de cada colaborador, formato que cubre los requerimientos y bases que son necesarios tener en cuenta para que en casos fortuitos se tenga conciencias de que capacidades, experiencia y conocimientos debe tener el futuro empleado.

- Se recomienda hacer un estudio técnico sobre los costos generados por la contratación de ciertos servicios que deben ser efectuados de manera interna y que por el momento son servicios contratados. Esto estudios determinara la posibilidad de realizar la inversión necesaria para que con el tiempo se reduzcan estos gastos como lo son de lavandería y cocina

- ▶ Un trabajo compartido entre la administración y el área financiera es requerido con el fin de realizar estudios de costos reales que permitan conocer de manera exacta el costo que genera cada servicio, y por medio de este estudio se puede elaborar un nuevo paquete de precios de los diferentes servicios que presta el hospital, esperando que la mayoría de estos servicios se vean reducidos en sus costos

- ▶ Para poder realizar este estudio de costos se presenta formatos que sirvan de control y seguimiento de diferentes áreas, maquinarias, equipos e insumos, que son utilizados por la mayoría de los profesionales en la atención a los pacientes y así determinar el costo global por los servicios prestados y luego se deberá realizar un prorrateo para así definir el costo que generan los servicios de manera individual y proyectarlo con el porcentaje de ganancias, para definir el precio al público por la atención.

- ▶ El trabajo bajo un sistema contable permita conocer en cualquier momento los diferentes índices financieros que se debe conocer de manera permanente, para poder tener una visión clara del trabajo realizado en un periodo. El trabajo bajo un sistema contable actualizado facilita mucho esta labor, pero este debe ser ajustado en ciertas cuentas para tener en ciertas ocasiones una visión detallada de las actividades y esto a su vez facilitara la elaboración de las razones financieras que deben estar presentes para determinar una acción o un trabajo con objetivos.

Los puntos anteriores son base para conocer el comportamiento financiero del hospital y con los datos o informes del su primer año es menester la elaboración de un presupuesto general en todas las áreas del instituto, presupuesto que permitirá manejarse bajo ciertos parámetros y cumplimientos financieros, como las obligaciones con proveedores, bancos y sobre todo cumplir con el personal que

labora como parte fundamental del hospital. Este presupuesto debe tener cubrir todas las cuentas con los gastos e ingresos que estas generen como resultado de un periodo de trabajo y esto ser ajustado a los requerimientos y objetivos a cumplir. Para la elaboración correcta de este presupuesto se presenta en el 4.1.4 POLITICAS un calendario que puede ser ajustado con el ritmo y objetivos de la administración, el presupuesto debe ser para un inicio en periodos menores al año, hasta tener un ritmo o flujo ingresos y egresos medio estables o pronosticados.

Otro problema es la relación empleado empleador que no se encuentra registrado de manera legal y es motivo para tener graves problemas tanto con los empleados como con el estado, contrato de ley y el cumplimiento con los beneficios de ley es algo que no se puede dejar de lado, pero cabe mencionar que por estar en año de inicio el hospital como empresa tiene un tiempo prudencial para tener personal a prueba, en desacuerdo con la ley no presenta las aportaciones al IESS, y el sueldo que maneja con su personal es el mínimo vital del escalafón medico, que en honor a la verdad no brinda mucho entusiasmo al personal y abre las puertas para que la fuerza laboral este pendiente de nuevas oportunidades que brinden mejores garantías y seguridades.

- ▶ Por tal motivo se recomienda buscar el mecanismo de incentivos y mejorar la compensación laboral de acuerdo al crecimiento del hospital, que se visualiza positivamente a un futuro inmediato y ese crecimiento es recomendable compartirlo con quienes hacen que eso sea posible, el recurso humano.

Por último se brinda recomendaciones para mantener el mercado ganado y ganar un mercado nuevo

- ▶ El estudio de mercado debe de ser constante para saber como se desarrolla y como ven los pacientes los cambios que se den en el instituto,

cambios que deben ser notorios y que sobre todo deben llegar a la atención de las personas que acudan al hospital tanto como pacientes o simplemente como visitas.

- ▀ El diseño publicitario y un marketing bien diseñado será la fuente que genere el aumento de clientes al hospital y por tal motivo aumentará los ingresos económicos y como efecto seguido ha estos se tendrá los medios para brindar a los empleados sueldos y compensaciones que justifique su buena labor y desempeño en la prestación de servicios en las diferentes áreas.
- ▀ El diseño publicitario con el estudio de costos de servicios brindara un aumento considerable de pacientes, que serán los que generen un rubro de ingresos económicos considerable para el instituto, ingreso que por persona será menor al que se tiene hoy, pero un ingreso mucho mayor se tendrá por cantidad o volumen en el número de atención a pacientes, que pueden ser atendidos por los médicos residentes de turno o de ser requerido por los especialistas en los horarios correspondientes.

El mantener a un grupo humano fiel, responsable y comprometido con el hospital es necesario brindarle la confianza, respeto que toda persona merece y a más de ello es importante darles su lugar en la organización con sus deberes, responsabilidades y derechos y beneficios. El factor que más importante y que de cierta forma es quien decide si se mantiene o no a un colaborador es el sueldo, mismo que depende del buen trabajo de gestión administrativo, financiero y de recursos humanos ya que unos ven los medios para generar ingresos, otro decide que personal es el más adecuado para pertenecer al hospital y mostrara al publico el tipo de profesionales y servicios que pone a su disposición.

De esta forma y con el trabajo en conjunto de todos es seguro que el Hospital de Especialidades San Bartolo lograra cumplir con todos los objetivos propuestos y

futuros y así llegar a ser la alternativa en atención de la salud en el sur de la ciudad.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis

- ▀ La puesta en marcha del modelo de gestión administrativo –financiero permitirá optimizar los recursos del Hospital de Especialidades San Bartolo reflejándose esto en la buena atención a los pacientes.

En la realización de la presente investigación y al abordar el tema de conocer como se encuentra la situación de la salud en el país, permitió ver las verdaderas necesidades en que vive la sociedad ecuatoriana en su necesidad de atención en salud. En base a ese conocimiento y con el fin de no cometer esos errores que pone en riesgo la salud de las personas, faltas de otras instituciones, se diseña un plan estratégico que permitirá brindar a todas las personas una atención en salud de calidad y de manera eficiente aprovechando al máximo todas las características que posee el hospital como su capacidad instalada, infraestructura, diseño organizacional, recurso humano, trabajo que al final de un periodo podrá mostrar un trabajo exitoso y el cumplimiento de objetivos y camino seguro en la misión y visión del hospital.

De esta manera se dio cumplimiento de la primera hipótesis planteada para esta investigación, ya que el conocer de antecedentes y un poco de historia sobre la salud permite tener conciencia de las necesidades de las personas y ya que es una empresa encargada velar por la salud de las personas aunque se trate de una empresa con fines de lucro no deja de lado el servicio social que debe estar al alcance de todas las personas que lo requieran. De esta manera se da cumplimiento a esta primera hipótesis.

La siguiente interrogante se basó en las actividades que se realizan en el hospital, en la prestación de los diferentes servicios, los cuales son varios y en diferentes especializaciones y por tal motivo se alucina a que existiría una gran cantidad de pacientes los cuales de cierta forma ocasionarían dificultades en ciertas actividades o prestación de servicios. Pero por las políticas de costos que manejaron desde un comienzo no fue esto posible ya que el flujo de pacientes fue menor al esperado y por tal motivo esta hipótesis no fue posible abordarla, pero sirvió para encaminar otra investigación, que fue desarrollar planificaciones estratégicas en diferentes áreas que requiere un mejor manejo administrativo y así poder ofrecer servicios a mejores costos y al alcance de un mayor número de personas y así cumplir con parte de los objetivos del hospital.

El realizar el diseño de un modelo de gestión administrativo-financiero aplicable al sistema de salud en base a las necesidades del hospital fue posible realizarlo debido a la participación y colaboración de las personas y profesionales que laboran en el hospital facilitando la información requerida para poder realizar este diseño.

El diseño cuenta con herramientas, mecanismos y formatos que permiten un control y manejo adecuado de recursos que genera el hospital en las diferentes áreas y así poder realizar diferentes estrategias de negocios para ir mejorando en estas actividades, llevando el trabajo en conjunto al cumplimiento de objetivos y metas tanto individuales como colectivas.

Este diseño presentado cubre las tres puntos principales que requiere tomar muy en cuenta para ir creciendo en mejor forma de la que se ha estado dando en los últimos tiempos, debido al descuido en la publicidad y estudio de costos en servicios para determinar si se tiene la posibilidad de mejorar estos precios y reducirlos para que los servicios ofertados lleguen a más personas.

Pero lamentablemente por tiempo de desarrollo de la investigación y el tiempo requerido para la implementación de estos modelos y estrategias es mayor al que se dispone por el momento, el que tenga o no tenga éxito en su gestión y aplicación no se lo puede saber por el momento, pero debido a que fue echo en base a estudios bibliográficos y de casos prácticos se prevé que de aplicarlos tendrá un rotundo éxito y de seguro más beneficiados se espera que sean las personas que acudan al nosocomio en busca de atención a sus problemas de salud, y si dejar de lado los beneficios que recibirán los accionistas del mismo.

En definitiva para conocer si se cumplió con el objetivo y si la hipótesis es real solo se lo puede saber después de un tiempo de de que sea aplicado el modelo de gestión propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

BARQUIN, Manuel. *Dirección de Hospitales*. Ed. México 1979

PAVON. Carrillo. *Plan Estratégico de los Servicios del Centro de Salud la Vicentina*. Tesis. 1998

RUBIO, Cebrián Santiago “ *Glosario de Economía de la Salud “ Edición Diaz de Santos SA España”*

<http://www.aes.es>

<http://www.stopdolor.com/pdfs/comprendiendo7>

http://managementynegocios.com/art_controlar.htm

Manual de Administración Financiera para Gerentes de Salud

Conceptos Modernos sobre Administración de hospitales

MOLOGÓN-Londoño / GALÁN Morera / PONTÓN Laverde. *Auditoria en Salud para una Gestión Eficiente*. Ed. Panamericana 1999

SACOTO. Fernando. TERÁN. Carlos. *Situación de Salud en Ecuador; Evolución, Perspectivas e Intervención Local*. Ed. Fesalud. 2004

ANEXOS

Anexo 1
CONSTITUCIÓN POLITICA DEL ECUADOR

SALUD
CAPITULO 2

De los derechos civiles

Art. 23.-

6. El derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación. La ley establecerá las restricciones al ejercicio de determinados derechos y libertades, para proteger el medio ambiente.

CAPITULO 4

De los derechos económicos, sociales y culturales

Sección cuarta.- De la salud

Art. 42.- El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.

Art. 43.- Los programas y acciones de salud pública serán gratuitos para todos. Los servicios públicos de atención médica, lo serán para las personas que los necesiten. Por ningún motivo se negará la atención de emergencia en los establecimientos públicos o privados.

El Estado promoverá la cultura por la salud y la vida, con énfasis en la educación

alimentaria y nutricional de madres y niños, y en la salud sexual y reproductiva, mediante la participación de la sociedad y la colaboración de los medios de comunicación social.

Adoptará programas tendientes a eliminar el alcoholismo y otras toxicomanías.

Art. 44.- El Estado formulará la política nacional de salud y vigilará su aplicación; controlará el funcionamiento de las entidades del sector; reconocerá, respetará y promoverá el desarrollo de las medicinas tradicional y alternativa, cuyo ejercicio será regulado por la ley, e impulsará el avance científico-tecnológico en el área de la salud, con sujeción a principios bioéticos.

Art. 45.- El Estado organizará un sistema nacional de salud, que se integrará con las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector. Funcionará de manera descentralizada, desconcentrada y participativa.

Art. 46.- El financiamiento de las entidades públicas del sistema nacional de salud provendrá de aportes obligatorios, suficientes y oportunos del Presupuesto General del Estado, de personas que ocupen sus servicios y que tengan capacidad de contribución económica y de otras fuentes que señale la ley. La asignación fiscal para salud pública se incrementará anualmente en el mismo porcentaje en que aumenten los ingresos corrientes totales del presupuesto del gobierno central. No habrá reducciones presupuestarias en esta materia.

Sección sexta.- De la seguridad social

Art. 55.- La seguridad social será deber del Estado y derecho irrenunciable de todos sus habitantes. Se prestará con la participación de los sectores público y privado, de conformidad con la ley.

Art. 56.- Se establece el sistema nacional de seguridad social. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia, para la atención de las necesidades individuales y colectivas, en procura del bien común.

Art. 57.- El seguro general obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte. La protección del seguro general obligatorio se extenderá progresivamente a toda la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, conforme lo permitan las condiciones generales del sistema.

El seguro general obligatorio será derecho irrenunciable e imprescriptible de los trabajadores y sus familias.

Art. 58.- La prestación del seguro general obligatorio será responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma dirigida por un organismo técnico administrativo, integrado tripartita y paritariamente por representantes de asegurados, empleadores y Estado, quienes serán designados de acuerdo con la ley.

Su organización y gestión se regirán por los criterios de eficiencia, descentralización y desconcentración, y sus prestaciones serán oportunas, suficientes y de calidad.

Podrá crear y promover la formación de instituciones administradoras de recursos para fortalecer el sistema provisional y mejorar la atención de la salud de los afiliados y sus familias.

La fuerza pública podrá tener entidades de seguridad social.

Art. 59.- Los aportes y contribuciones del Estado para el seguro general obligatorio deberán constar anualmente en el presupuesto general del Estado, y serán transferidos oportuna y obligatoriamente a través del Banco Central del Ecuador.

Las prestaciones del seguro social en dinero no serán susceptibles de cesión, embargo o retención, salvo los casos de alimentos debidos por ley o de obligaciones contraídas a favor de la institución aseguradora y estarán exentas del pago de impuestos.

No podrá crearse ninguna prestación ni mejorar las existentes a cargo del seguro general obligatorio, si no se encontraren debidamente financiadas, según estudios actuariales.

Los fondos y reservas del seguro social serán propios y distintos de los del Estado, y servirán para cumplir adecuadamente los fines de su creación y funciones. Ninguna institución del Estado podrá intervenir en sus fondos y reservas ni afectar su patrimonio.

Las inversiones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con recursos provenientes del seguro general obligatorio, serán realizadas a través del mercado financiero, con sujeción a los principios de eficiencia, seguridad y rentabilidad, y se harán por medio de una comisión técnica nombrada por el organismo técnico administrativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La idoneidad de sus miembros será aprobada por la superintendencia bajo cuya responsabilidad esté la supervisión de las actividades de seguros, que también regulará y controlará la calidad de esas inversiones.

Las pensiones por jubilación deberán ajustarse anualmente, según las disponibilidades del fondo respectivo, el cual se capitalizará para garantizar una pensión acorde con las necesidades básicas de sustentación y costo de vida.

Art. 60.- El seguro social campesino será un régimen especial del seguro general obligatorio para proteger a la población rural y al pescador artesanal del país. Se financiará con el aporte solidario de los asegurados y empleadores del sistema nacional de seguridad social, la aportación diferenciada de las familias protegidas y las asignaciones fiscales que garanticen su fortalecimiento y desarrollo. Ofrecerá prestaciones de salud, y protección contra las contingencias de invalidez, discapacidad, vejez y muerte.

Los seguros públicos y privados que forman parte del sistema nacional de seguridad social, contribuirán obligatoriamente al financiamiento del seguro social campesino a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, conforme lo determine la ley.

Art. 61.- Los seguros complementarios estarán orientados a proteger contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio o a mejorar sus prestaciones, y serán de carácter opcional. Se financiarán con el aporte de los asegurados, y los empleadores podrán efectuar aportes voluntarios. Serán administrados por entidades públicas, privadas o mixtas, reguladas por la ley.

SALUD SEGURIDAD SOCIAL

Sección sexta.- De la seguridad social

Art. 55.- La seguridad social será deber del Estado y derecho irrenunciable de todos sus habitantes. Se prestará con la participación de los sectores público y privado, de conformidad con la ley.

Art. 56.- Se establece el sistema nacional de seguridad social. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad y suficiencia, para la atención de las necesidades individuales y colectivas, en procura del bien común.

Art. 57.- El seguro general obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte. La protección del seguro general obligatorio se extenderá progresivamente a toda la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, conforme lo permitan las condiciones generales del sistema.

El seguro general obligatorio será derecho irrenunciable e imprescriptible de los trabajadores y sus familias.

Art. 58.- La prestación del seguro general obligatorio será responsabilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma dirigida por un organismo técnico administrativo, integrado tripartita y paritariamente por representantes de asegurados, empleadores y Estado, quienes serán designados de acuerdo con la ley.

Su organización y gestión se regirán por los criterios de eficiencia, descentralización y desconcentración, y sus prestaciones serán oportunas, suficientes y de calidad.

Podrá crear y promover la formación de instituciones administradoras de recursos para fortalecer el sistema provisional y mejorar la atención de la salud de los afiliados y sus familias.

La fuerza pública podrá tener entidades de seguridad social.

Art. 59.- Los aportes y contribuciones del Estado para el seguro general obligatorio deberán constar anualmente en el presupuesto general del Estado, y serán transferidos oportuna y obligatoriamente a través del Banco Central del Ecuador.

Las prestaciones del seguro social en dinero no serán susceptibles de cesión,

embargo o retención, salvo los casos de alimentos debidos por ley o de obligaciones contraídas a favor de la institución aseguradora y estarán exentas del pago de impuestos.

No podrá crearse ninguna prestación ni mejorar las existentes a cargo del seguro general obligatorio, si no se encontraren debidamente financiadas, según estudios actuariales.

Los fondos y reservas del seguro social serán propios y distintos de los del Estado, y servirán para cumplir adecuadamente los fines de su creación y funciones. Ninguna institución del Estado podrá intervenir en sus fondos y reservas ni afectar su patrimonio.

Las inversiones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con recursos provenientes del seguro general obligatorio, serán realizadas a través del mercado financiero, con sujeción a los principios de eficiencia, seguridad y rentabilidad, y se harán por medio de una comisión técnica nombrada por el organismo técnico administrativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La idoneidad de sus miembros será aprobada por la superintendencia bajo cuya responsabilidad esté la supervisión de las actividades de seguros, que también regulará y controlará la calidad de esas inversiones.

Las pensiones por jubilación deberán ajustarse anualmente, según las disponibilidades del fondo respectivo, el cual se capitalizará para garantizar una pensión acorde con las necesidades básicas de sustentación y costo de vida.

Art. 60.- El seguro social campesino será un régimen especial del seguro general obligatorio para proteger a la población rural y al pescador artesanal del país. Se financiará con el aporte solidario de los asegurados y empleadores del sistema nacional de seguridad social, la aportación diferenciada de las familias protegidas y las asignaciones fiscales que garanticen su fortalecimiento y desarrollo. Ofrecerá

prestaciones de salud, y protección contra las contingencias de invalidez, discapacidad, vejez y muerte.

Los seguros públicos y privados que forman parte del sistema nacional de seguridad social, contribuirán obligatoriamente al financiamiento del seguro social campesino a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, conforme lo determine la ley.

Art. 61.- Los seguros complementarios estarán orientados a proteger contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio o a mejorar sus prestaciones, y serán de carácter opcional. Se financiarán con el aporte de los asegurados, y los empleadores podrán efectuar aportes voluntarios. Serán administrados por entidades públicas, privadas o mixtas, reguladas por la ley.

ANEXO 2

TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS DEL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA Y OTRAS INSTITUCIONES, SEGÚN PROVINCIA
ECUADOR 2003

MINISTERIO DE SALUD PUBLICA

PROVINCIAS	TOTAL	H O S P I T A L E S							UNIDADES AMBULATORIAS					OTRAS INSTITUCIONES DE SALUD									
		GENERAL	ESPECIA-	MATER-	PEDIA	PROVIN-	CANTO-	CRONI	CENTRO	SUBCEN	PUESTO	DISPEN-	INSTI	TOTAL	HOSPI	CRONI	CENT.A.	UNID.A.	POLICLI	DISPEN	CENTRO	INSTITU	TOTAL
		LIDADES	NIDAD	TRIA	CIAL	NAL	CO	SALUD*	SALUD	SALUD	SALUD	TUTO	LES		CO	AMBUL.	AMBUL.	CLINICA		NICO	SARIO	MEDICO	
AZUAY	258	0	0	0	1	5	1	12	74	0	0	0	93	5	2	1		27	11	119	0		165
BOLIVAR	84	0	0	0	1	2	0	6	36	4	0	0	49	0	0	1	1	2	0	31	0		35
CANAR	115	0	0	0	1	1	0	4	41	29	0	0	76	0	0	2	1	0	6	30	0		39
CARCHI	138	0	0	0	1	2	0	1	37	15	0	0	56	0	0	1	2	5	0	69	5		82
COTOPAXI	195	0	0	0	1	4	0	3	50	0	0	0	58	1	0	0	0	11	1	124	0		137
CHIMBORAZO	187	0	0	1	1	4	0	4	39	44	0	0	93	4	0	1	2	11	0	72	4		94
EL ORO	205	0	1	0	1	6	0	4	65	24	0	0	101	2	0	0	6	26	32	33	5		104
ESMERALDAS	176	0	0	0	1	5	0	4	65	20	0	0	95	4	1	0	1	21	0	45	9		81
GUAYAS	1004	0	2	1	1	15	1	44	140	0	4	1	209	16	1	6	4	183	156	365	64		795
IMBABURA	115	0	0	0	1	3	0	1	43	9	0	0	57	2	0	1	2	7	1	45	0		58
LOJA	214	0	0	0	1	7	0	5	66	43	1	0	123	3	0	1	2	8	10	66	1		91
LOS RIOS	157	0	0	0	1	5	0	1	64	5	0	0	76	1	0	1	2	38	4	34	1	0	81
MANABI	306	0	0	0	1	8	0	21	145	0	0	0	175	4	0	2	5	23	0	93	4		131
MORONA SANTIAGO	106	0	0	0	1	5	0	2	35	35	1	0	79	1	0	0	2	2	6	16	0		27
NAPO	51	0	0	0	1	3	0	2	13	15	0	0	34	0	0	0	1	2	0	14	0		17
PASTAZA	44	0	0	0	1	1	0	1	19	12	1	0	35	3	0			0	0	5	1		9
PICHINCHA	580	1	1	1	2	6	4	22	168	4	0	0	209	9	0	6	6	64	24	222	39	1	371
TUNGURAHUA	162	0	0	0	1	3	0	5	49	23	0	0	81	3	0	1	1	20	10	39	7		81
ZAMORA CHINCHIPE	55	0	0	0	1	2	0	0	15	22	0	0	40	0	0	0	1	0	0	13	1	0	15
GALAPAGOS	12	0	0	0	1	1	0	0	3	3	0	0	8	0	0	0	2	2	0	0	0	0	4
SUCUMBIOS	66	0	0	0	1	0	0	2	24	9	0	0	36	0	0	1	0	8	6	15	0	0	30
ORELLANA	34	0	0	0	1	1	0	0	15	2	0	0	19	1	0	0	1	5	1	7			15
TOTAL UNIDADES	4264	1	4	3	23	89	6	144	1206	318	7	1	1802	59	4	25	42	465	268	1457	141	1	2462

FUENTE: DIRECCIONES PROVINCIALES

ELABORACION: DIVISION NACIONAL DE ESTADISTICA

* SE INCLUYEN 18 CENTRO DE SALUD DE MATERNO INFANTIL

Anexo 8

COMPRA DE EQUIPOS (se anexa detalle de cada elemento)		
División, departamento o servicio -----		Responsable -----
concepto	Asignado año 1	Asignado año 2
1. Equipo médico		
2. Equipo de cirugía		
3. Instrumental espacial		
4. Equipo para ayudas diagnosticas		
5. Equipos de computación (incluy		
6. Equipos para seguridad		
7. Equipos de comunicaciones		
8. Audiovisuales y accesorios		
9. Equipos y máquinas para trabajos		
10. Mobiliarios y enceres		
11. Equipos para mantenimiento		
12. Equipo de cocina y aseo		
13. Otros		

Anexo 9

COMPRA DE EQUIPOS (se anexa detalle de cada elemento)				
División, departamento o servicio -----		Responsable -----		
concepto	Unidades	Valor		Fecha de adquisición
		Und	Total	E F M A M J J A S O N D
1. Equipo médico				
2. Equipo de cirugía				
3. Instrumental espacial				
4. Equipo para ayudas diagnósticas				
5. Equipos de computación (incluy software)				
6. Equipos para seguridad				
7. Equipos de comunicaciones				
8. Audiovisuales y accesorios				
9. Equipos y máquinas para trabajos administrativos				
10. Mobiliarios y enceres				
11. Equipos para mantenimiento				
12. Equipo de cocina y aseo				
13. Otros				
TOTAL				

Anexo 10

MATERIALES Y SUMINISTROS				
AÑO _____				
División, departamento o servicio -----			Responsable -----	
concepto	Asignado año 1		Asignado año 2	
1. Medicamentos				
2. Elementos para diagnosticos				
3. Elementos para imágenes				
4. Elementos para enfermería				
5. Elementos para cirugía				
6. Dotación para vestuario				
7. Papelería y elementos de oficina				
8. Elementos para computación				
9. Repuestos y herramientas				
10. Combustibles y aceites				
11. Elementos para cocina				
12. Elementos para aseo y mantenimiento				
13. Implementos para seguridad				
14. Otros				

Anexo 11

VOLUMEN Y PROCEDIMIENTO	SI	NO
¿Los trabajos están definidos claramente en términos de funciones, obligaciones, tareas, procedimientos y de cumplimiento de los estándares?		
¿Existen manuales de procedimiento para cada trabajo?		
¿Se tiene material escrito actualizado?		
¿Hay asuntos que los funcionarios deben hacer, pero no hacen?		
¿O que no están asignadas a ninguna persona en particular?		
¿Se tienen asignadas las mismas responsabilidades a funcionarios que hacen cosas diversas?		
¿Se están llevando las responsabilidades asignadas, de acuerdo a los procedimientos establecidos, correctamente?		
¿Hay funcionarios que tienen sobrecarga de trabajo y otros muy poco?		

Anexo 12

ENTRENAMIENTO	SI	NO
¿Sabe cada funcionario desempeñar su trabajo: qué hacer y cómo hacerlo?		
¿Conoce cada funcionario los límites de los estándares de su trabajo?		
¿Se cumplen los estándares establecidos?		
¿Esta bien entrenado cada uno de los funcionarios?		
¿Existen programas de entrenamiento o capacitación?		
¿Existen permanente y amplio entrenamiento?		

Anexo 13

EVALUACIÓN Y CONTROL	SI	NO
¿Existen y están claramente definidos los estándares de calidad y cantidad de desempeño?		
¿Cumplen los funcionarios los estándares establecidos?		
¿Se usan los estándares para evaluar?		
¿Existe un sistema de evaluación y revisión de desempeño?		

Anexo 14

PLANES Y PROGRAMAS ESTABLECIDOS	SI	NO
¿Los planes o programas están respaldados por tareas, rupturas, informes y procedimientos ordinarios o de emergencia?		
¿Existen formatos para informes, estadísticas y controles?		
¿Se usan correctamente?		
¿Qué se hace para mejorar la eficiencia de la organización?		
¿Se mejoran las funciones y responsabilidades que describen los trabajos?		
¿Se desarrollan nuevos manuales de procedimientos?		
¿Se dan incentivos para programación de reclutamiento, entrenamiento y evaluaciones?		

Anexo 15

CONTROLES ADMINISTRATIVOS DE PERSONAL	SI	NO
Reuniones por departamento o servicios para analizar el clima institucional		
Reuniones administrativas semanales		
Análisis de productividad por dependencia		
Turnos de trabajo semanales		
Registro de tiempo de trabajo		
Control de los horario o tiempos establecidos para cada trabajo		
Controles para el cumplimiento de programas de orientación adiestramiento y supervisión		
Manuales de entrenamiento		
Controles a los programas de entrenamiento		
Controles desarrollados frente a la descripción del trabajo		
Hojas de vida actualizada para cada funcionario		
Formatos para la evaluación de los funcionarios		
Informes sobre acciones disciplinarias		
Porcentaje de los costos reales de servicios personales con relación a lo presupuestado		
Porcentaje de los costos reales de servicios personales con relación al costo global (total) de funcionamiento de la institución de salud		

Anexo 16

QUE QUIEREN LOS EMPLEADOS DE SU EMPRESA	EMPLEADOS	JEFES O SUPERVISORES
Reconocimiento por el trabajo hecho	1	8
Ser tenidos en cuenta	2	10
Ayuda con los problemas personales	3	9
Seguridad en el trabajo	4	2
Aumento de salarios	5	1
Trabajos interesantes	6	5
Promoción dentro de la institución	7	3
Lealtad personal del jefe directo	8	6
Buenas condiciones de trabajo	9	4
Disciplina prudente	10	7

Anexo 17

RECIBIMIENTO	SI	NO
Bienvenida por el jefe de Recursos Humanos, Director General con los comentarios pertinentes		
Introducción a la institución y a su cultura		
Comportamiento ante los clientes interno y externos		
Conocimiento físico de las diferentes dependencias de la institución		
Orientación en la dependencia el primer día de trabajo según relación o lista de asuntos importantes		
Procedimientos ante emergencias y medidas de seguridad		
Procedimientos de seguridad		
Seguridad industrial en el trabajo (prevención de riesgos)		
Presentación e higiene (informes, nombre)		
Uso de teléfono y de las computadoras		
Destrezas básicas en el trabajo		
Entrenamiento para el cuidado del medio ambiente		

Anexo 18

CLIMA DE TRABAJO	SI	NO
Los jefes conocen el nombre de las personas a su cargo		
Los jefes conocen las necesidades de las personas a su cargo		
Se trabaja en las necesidades de seguridad industrial, física y psicológica		
Se trabaja en las necesidades sociales de los funcionarios		
Se trabaja eficientemente con la fuerza de trabajo existente		
Se estimula o premia y se sanciona al personal		
Se ejecutan los planes efectivos para desarrollar a las personas		
Se provee un ambiente de trabajo seguro y confiable		
Se provee un ambiente de trabajo atractivo		
Se coloca la persona correcta en el cargo correcto		
Se obtiene que el trabajo sea interesante y un reto		
Existe un clima de honestidad		
Se da un buen ejemplo en el trabajo y en la cordialidad		

Porte y Presentación _____ % sobre 100 _____

Lista de Verificación _____ % sobre 100 _____

Anexo 19

EVALUACIÓN DE LIDERAZGO					
CONCEPTO	0	1	2	3	4
Puede dar la descripción de las metas de su dependencia de forma clara y precisa					
Al hablarle a un grupo muestra y contagia entusiasmo					
Cuando oye, observa el comportamiento de las personas					
Es capaz de percibir los mensajes hablados y los corporales					
Hace preguntas abiertas que suscitan gran participación y lluvia de ideas					
Usa técnicas que generan discusiones abiertas y positivas					
Centra las discusiones con grupos, reconociendo los aspectos importantes y los irrelevantes. Esto direcciona y concreta el tema					
Rescata o aclara las ideas de otros participantes					
Toma incidentes inesperados para enseñar conceptos o dirigir trabajos					
Escapar de dar a las personas puntos concretos para mejorar, sin entrar a juzgar a las personas					
Cuando trabajo con un grupo, comparte sus impresiones y sus sentimientos acerca del asunto en discusión					
Tiene la habilidad de hacer participar y entusiasmar a todos los miembros del grupo a quienes les habla					
Tiene el sentido de la oportunidad para las discusiones y para el planeamiento concreto de actividades					
Acepta la crítica y la alteración de las personas o grupos sin actuar a la defensiva					
Tiene sentido del humor y es capaz de reirse de si mismo					

Anexo 20

LISTA DE CONTROL PARA EL IMPLEMENTO DEL CAMBIO	SI	NO
¿Es el cambio necesario?		
¿Se entiende la necesidad del cambio?		
¿Se sabe exactamente qué se cambiara y cuál será su efecto?		
¿Se conoce algunas razones válidas para la resistencia al cambio?		
¿Se usa algunas técnica en espeial para discutir los cambios con los empleados afectadosdirectamente?		
¿Involucra y pide la ayuda de los líderes formales e informales para obtener los cambio?		
¿Esta seguro que los empleadosafectados conocen cómo van a ser echos los cambios y qué cambios traera a sus trabajos?		
¿Se da cuidadoso entrenamiento práctico antes de implementar algún cambio?		
¿Se supervisa cuidadosamente a los funcionarios durante el periodo de transición en la implementación de los cambios?		
¿Se desarrollan indicadores mensurables que describan cuál sera la situación despues del cambio?		
¿Se evalua los resultados del cambio con base en los indicadores?		
¿Reconoce los beneficios que pueden resultar de la resistencia al cambio		
¿Se sabe cómo implementar la necesidad de cambio?		
¿Se obtiene el respecto de los funcionarios encargados del cambio		
¿Se tiene buenas gráficasde control para implementar el cambio, con cronogramas, costos y pocas sorpresas para los empleados?		
¿Se cordinan los diferentes cambios en la institución?		
¿Se analizan los impactos del cambio en otras dependencias, otros departamentos, otros instituciones?		
¿Se tiene programas de entrenamiento planeados y en desarrollo?		
¿Se conoce la importancia de complementar y de continuar los cambios para obtener k;los resultados esperados?		
¿Se permite a todos los empleados, hasta donde ello es posible, participar enlas actividades relacionadas con el cambio?		
¿Sabe la dirección qué hacer para acelerar el cambio?		
¿Tiene la dirección toda la información ara hacer el cambio?		
¿Conoce la dirección los costos y beneficios anuales del cambio?		

Anexo 21

Cargo: Jefe de Departamento Financiero	
Función	N/E D/E AC B E
Dirigir el funcionamiento del área financiera en concordancia con las normas legales, estatutarias, de juntas directiva y de la dirección	
Verificar que la administración de los recursos financieros este enmarcada dentro de las fases de planeación, programación, ejecución y control de los fondos y de las inversiones	
Verificar que el plan anual de cada sección contenga: funcionamiento, proyectos de desarrollo y de mejoramiento, posibilidades de crecimiento y nuevas tecnologías	
Optimizar la información financiera mediante la correcta aplicación de las normas y procedimientos contables, presupuestales financieros y de costos que tengan incidencia en la institución	
Cordinar el entrenamiento, capacitación y actualización de su personal, en búsqueda de la exelencia del trabajo a desarrollar	
Organizar comités con los jefes de sección y circulos de calidad para determinar políticas, estrategias y analizar problemas y resultados	
Entrevistar, analizar y conceptuar sobre la selección del personal de todo su departamento	
Analizar cuidadosamente, aprobar y tramitar los informes producidos por cada sección con destino a la dirección , juntas directivas y entidades externas	
Ejecutar evaluaciones escritas de la gestión financiera y de las recomendaciones a dar	
Controlar que las dependencias a su cargo realicen sus funciones de acuerdo a los procedimientos establecidos en especial en cuanto a aspectos contables, financieros y tributarios	
Análisis y aprobación de comprobantes de pago	
Dirigir y controlar los trabajos de contabilidad, análisis y refredación de cheques y documentos de pago	

Anexo 22

CARGO : TECNICO					
FUNCION	N/E	D/E	AC	B	E
<p>Controlar y llevar a detalle los asientos del presupuesto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro mensual de los ingresos corrientes en el rebro presupuestal Venta de Servicios 2. Registro mensual de los ingresos para el rebro de Otros Ingresos 3. Registro mensual de los ingresos de Capital en el rebro Rendimientos Fiancieros 4. Registro diario de los gastos por capitulos distribuidos en servicios personales, gastos generales, transparencia y operación de los servicios, del presupuesto aprobado para la respectiva vigencia 5. Registro presupuestal de las obligaciones o compromisos en cada uno de los rubros de gasto 6. Dar constancia o certificados de disponibilidad presupuestal 7. Registro presupuestal diario de los comprobantes de pago en cada uno de los rubros presupuestales establecidos 8. Informe mensual de los presupuestos de ingresos y gastos 9. Informe mensual de la ejecución del plan de compras 10. Informe mensual de la ejecución presupuestal 11. Elaboración de la adiciones y traslados de presupuesto 					

Anexo 23

CARGO : JEFE DE COSTOS					
FUNCION	N/E	D/E	AC	B	E
1. Asistir al jefe financiero en el adiestramiento de las personas que van a ocupar un cargo en su dependencia 2. Cordinar y dirigir las labores del personal a su cargo 3. Cotizar selectivamente los productos de mayor consumo, hacer comparaciones de precios de compra y presentar periodicamente análisis de de los mismos 4. Analizar y presentar el costeo de las diferentes actividades que sean significativas por sus altos precios 5. Analizar la rotación de inventario 6. Presentar mensualmente el analisis de las fluctuaciones de precios que sirvan para optar politicas de precios de venta de servicios 7. Ordenar y practicar inventarios selectivos Supervisar la toma y valorización de inventarios y analizar sus diferencias 9. Elaborar estudio de costos generales 10. Elaboración y analisis de los indices financieros 11. Elaborar comprobantes de prorratio de costos 12. Elaborar comprobantes de provisión de prestaciones sociales.					

Anexo 24

CARGO : AUXILIAR CONTABLE					
FUNCION	N/E	D/E	AC	B	E
1. Asistir al jefe del departamento financiero					
2. Registro de libros auxiliares, facturas, cuentas de cobro					
3. Conciliación de documentos de compras con cuentas por pagar					
4. Elaborar la recapitulación de cuentas					
5. Recoger y tramitar los traspasos que originan en cada dependencia					
6. Revisión de los documentos de salida de farmacia y almacenes					
7. Revisión y conciliación de los documentos de entrada de elementos o medicamentos a la farmacia y almacén					
8. Control de anticipos a proveedores					
9. Control de los cardex administrativos					
10. Elaboración de comprobantes : ajustes, provisiones, etc					
11. Digitación de los comprobantes de contabilidad					
12. Elaborar las conciliaciones bancarias					
13. Actualizar archivos					

Anexo 25

CARGO : JEFE DE CONTABILIDAD					
FUNCIÓN	N/E	D/E	AC	B	E
1. Elaborar los estados financieros					
2. Cordinar con el jefe del departamento financiero las politicas y procesos contables acorde con as leyes vigentes para que sean puesto en funcionamiento					
3. Cordinar con todas las areasd de la entidad para que la información contable fluya oportunamente para la elaboración de los estados financieros					
4. Elaborar los siguientes comprobantes contables:					
Provisión de servicios públicos					
Provisión de cartera					
Ajuste por inflación de inventarios, cargos diferidos, patrimonio, etc					
Actas de baja por destrucción, obsolescencia, pérdida o venta					
Anticipos o depositos					
Ajustes varios					
5. Coordinar y dirigir o elaborar los estados financieros mensuales y anuales, para ser presentados a la Directiva General: Balance , Estado de Ganancias y Pérdidas					
6. Velar por la correcta imputación contable					
7. Controlar que las personas a su cargo reañicen sus funciones de acuerdo a los procedimientos y normas establecidas					
8. Velar por el adecuado control y manejo de los libros de contabilidad, de acuerdo con las normas legales					
9. Coordinar los recibos de servicios prestados					
10. Revisar los balances de almacenes y farmacia					
11. Comprobar el procesamietno de los comprobantes de contabilidad					
12. Enviar los comprobantes de contabilidad a la auditoria					
13. Dirigir todas las operaciones contables					
14. Ejerces el contro interno en su sección					
15. Realizar analisis permanentes sobre los estados financieros					
16. Responder todas las observaciones de la auditoria o la Revisoría Fiscal de acuerdo con las norma legales					

ANEXO 26

FORMULARIO: AP-MT-01-01

Análisis del puesto	
1. Nombre del puesto:	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso):_	
Departamento: _	
Oficina: _	
3. Jornada de trabajo: _ _ _ _	
4. Horario de trabajo: _ _	
5. Horario de almuerzo: _ _ _ _ _	
6. Jefe inmediato superior: _ _	
7. Reporta a:	Para:
8. Puestos bajo su mando: _ _ _	
9. Número de empleados en el puesto:	

FORMULARIO: DP-MT-01-02

Descripción del puesto							
Descripción analítica:							
Actividades	Días						Eventual o Permanente
	L	M	M	J	V	S	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

FORMULARIO: DG-MT-01-03

Descripción genérica:			
Unidad, grupo, artículo o persona afectada	Sistema, procedimiento o técnica utilizada	Objetivo o razón de la función	Observaciones

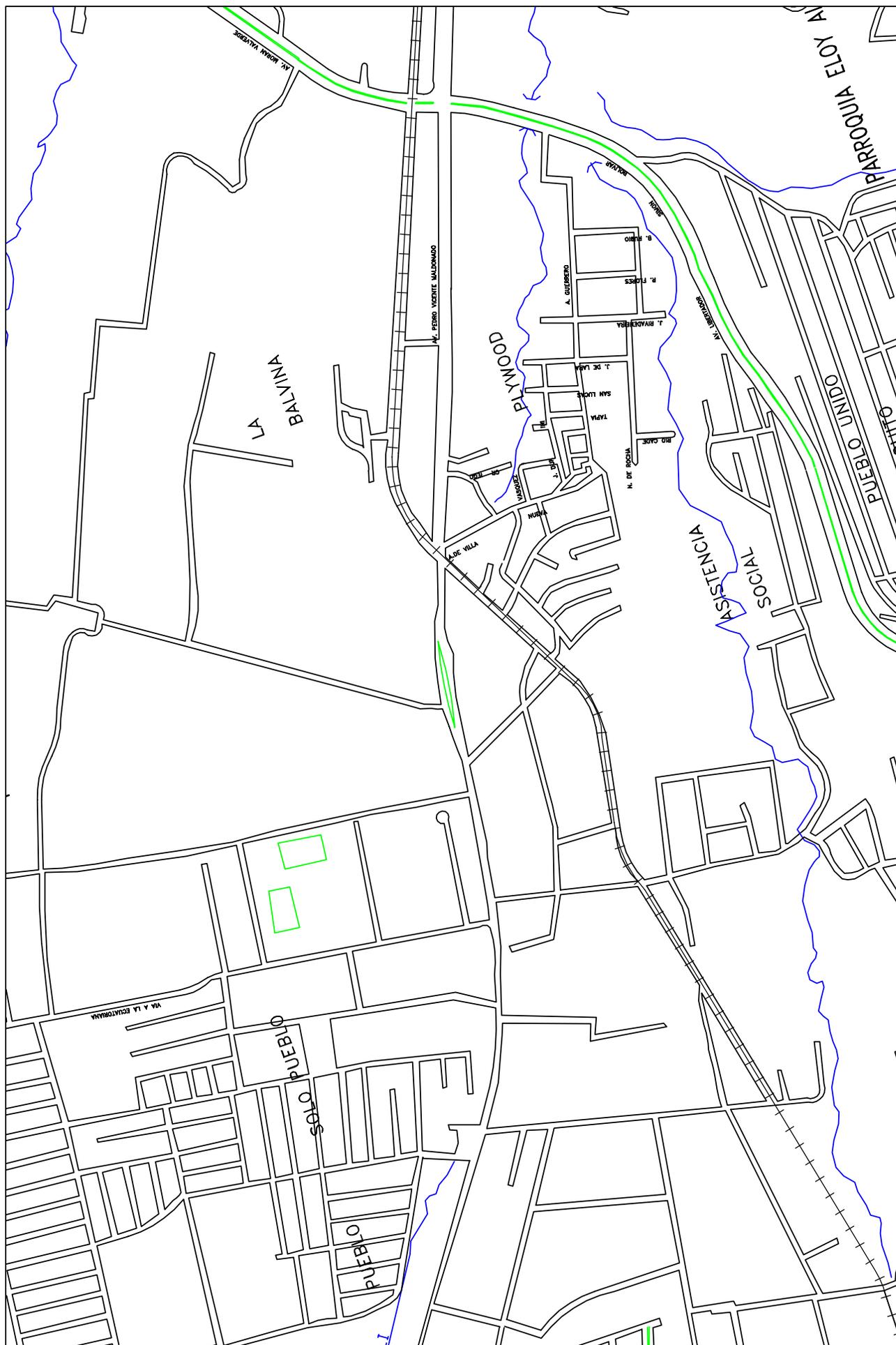
FORMULARIO: RQ-MT-01-04

Requerimientos:				
1. Habilidades.				
a) Escolaridad: Primaria: _____ Secundaria: _____ Profesional (especificar _ _ _ Postgrado (especificar): _____				
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar):				
c) Idiomas	% Lectura	% Escritura	% Conversación	
d) Experiencia:	Necesaria Puesto: Similar Área: Medica	Deseable Puesto: Área:	No necesaria	
e) Capacitación requerida: _____				
f) Iniciativa: _____				
2. Esfuerzo.				
a) Mental y/o visual Atención normal Mucha atención Atención intensa en periodos regulares Atención intensa y sostenida				
b) Físico: Muy poco esfuerzo físico Esfuerzo físico intenso pero no constante Esfuerzo físico intenso muy constante				
3. Responsabilidad: Necesaria Deseable				
Operación de equipo y/o herramienta Uso de materiales Trámites y procesos Valores y/o equipo En la dirección o supervisión de personas				
4. Características físicas: Necesaria Deseable				
Agudeza visual Agudeza auditiva Agudeza olfativa Capacidad táctil Habilidad expresiva Coordinación general Estatura Salud				
5. Condiciones de trabajo				
a) Ambiente: Iluminación Emanaciones Humedad Corrientes de aire Ventilación Frío Calor Limpieza	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente :

FORMULARIO: PP-MT-01-05

Perfil del puesto	
Edad_ ___	Sexo_ __
Estado civil___	
Características psicológicas deseables	
Rasgos físicos deseables_____	
Escolaridad_ _ _____	
Idiomas_____	
Conocimientos especiales_ _ _____	
Experiencia necesaria_____	
Capacitación_____	
Observaciones_____	

ANEXO 27.3



PROFESIONAL

Dr. Galeano.

Atención previa cita consultas médica
\$ 10, por ser atendido en la brigada de
salud, descuento en consulta médica.

Hospital de Especialidades San
Bartolo una nueva alternativa
(opción) para el cuidado de la salud
en el sur de la ciudad.

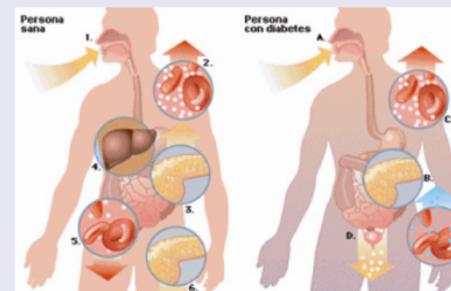
DIRECCIÓN / CITAS

General Urdaneta S15-332 y Mira. Barrio
"San Bartolo"
Telfs.: 3080-659 / 3080-138
Cel. Hospital 09 9215-767
fax: 2730 086
Casilla #17-02-5302
e-mail:hospital_san_bartolo@enel.net

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES "SAN BARTOLO"



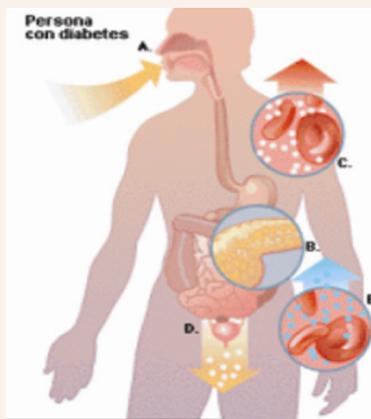
CIENCIA A
SU SERVICIO



**Campaña de salud
contra la diabetes**

CONCEPTO

Diabetes mellitus, enfermedad producida por una alteración del metabolismo de los carbohidratos en la que aparece una cantidad excesiva de azúcar en la sangre y a veces en la orina.



Es una enfermedad multiorgánica ya que puede lesionar casi todos los órganos y en especial los ojos, los riñones, el corazón y las extremidades

TRATAMIENTO

Con el tratamiento adecuado la mayo-

ría de los diabéticos alcanzan niveles de glucosa en un rango próximo a la normalidad. Esto les permite llevar una vida normal

El paciente debe ingerir alimentos en pequeñas dosis a lo largo de todo el día para no sobrepasar la capacidad de metabolización de la insulina la base del tratamiento es la dieta, el ejercicio y la pérdida de peso (que disminuye la resistencia de los tejidos a la acción de la insulina). Si, a pesar de todo, persiste un nivel elevado de glucosa en la sangre, se puede añadir al tratamiento insulina

En la actualidad, hay bombas de infusión de insulina que se introducen en el organismo y liberan la hormona a un ritmo predeterminado. Esto permite realizar un control más exhaustivo de los niveles de glucosa en la sangre

ENCUESTA

SECTOR BARRIO MIEMBROS DE FAMILIA

1.- ¿Cuántas veces acude al médico por atención médica en el año?

2.- ¿Por qué problema de salud acude frecuentemente al médico?

3.- ¿A qué unidad médica acude usted por atención médica?

4.- ¿Cómo considera los costos de los servicios que usted solicita?

ALTOS _____ COMODOS _____ BAJOS _____

5.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la atención a consulta general y de especialidad?

MEDICINA GENERAL MEDICINA ESPECIALIZADA
\$ 8 _____ \$ 10 _____ \$ 12 _____ \$ 13 \$ 15 \$ 18

6.- ¿Tiene un presupuesto familiar para gastos médicos? SI _____ NO _____

7.- Esta usted. Afiliado a algún plan de seguro médico. ¿Cuál?

8.- ¿Cuánto paga mensualmente por este seguro médico?

9.- ¿A hecho uso de este seguro? SI _____ NO _____

10.- ¿A escuchado sobre el Hospital de Especialidades San Bartolo?

SI _____ NO _____

11.- ¿Por qué medio se enteró de la existencia del Hospital de Especialidades San Bartolo?

RADIO _____ TELEVISIÓN _____ PRENSA _____ CONOCIDO _____

12.- Lo considera una buena opción en atención a la salud para el sur de la ciudad.

SI _____ NO _____

13.- Usted se a hecho atender en el hospital. Motivo.

14.- ¿Cómo considera que es la atención prestada por el personal del Hospital de Especialidades San Bartolo?

EXELENTE _____ BUENA _____ MALA _____

15.- Los costos por los servicios son

ALTOS _____ COMODOS _____ BAJOS _____

16.- ¿Cómo encuentra las instalaciones del Hospital de Especialidades San Bartolo?

17.- ¿Qué forma de pago le resulta más factible para su economía?

TARJETA DE CREDITO _____ CONTADO _____ CHEQUE _____

CREDITO PERSONAL _____ SEGURO MÉDICO _____

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAF.	TEMA	PAG.
1	POBLACIÓN, NATALIDAD Y MORTALIDAD EN EL ECUADOR 1921-1954	7
2	MORTALIDAD INFANTIL EN EL ECUADOR 1931-1950	7
3	TASA DE MORTALIDAD Y NATALIDAD GENERAL 1930-1993	8
4	ECUADOR Y EL PIB PER CAPITA	15
5	ÍNDICE SALARIO MINIMO VITAL REAL 1994-2002	16
6	FINANCIAMIENTO SECTOR SALUD ECUADOR 1997	17
7	FINANCIAMIENTO SECTOR SALUD ECUADOR 1997	17
8	UNIDADES MÉDICAS MSP (NACIONAL) 2003	19
9	UNIDADES MÉDICAS GENERAL	19
10	UNIDADES MÉDICAS MSP PICHINCHA	20
11	GASTOS EN PERSONAL	21
12	UNIDADES MÉDICAS IESS NACIONAL	22
13	EVOLUCIÓN COBERTURA DE SEGURIDAD SOCIAL ECUADOR 1980-2000	24
14	ECUADOR AFILIACIÓN SEGÚN COMPAÑIAS PRIVADAS DE SEGUROS DE SALUD	25
15	PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN	66
16	CUANTAS VECES ACUDE AL MÉDICO POR ATENCIÓN PROFESIONAL EN AL AÑO	137
17	POR QUE PROBLEMAS DE SALUD ACUDE FRECUENTEMENTE AL MÉDICO	139
18	A QUE UNIDAD MÉDICA ACUDE USTED POR ATENCIÓN MÉDICA	140
19	COMO CONSIDERA LOS COSTOS DE LOS SERVICIOS QUE USTED SOLICITA	142
20	COSTOS MEDICINA GENERAL	143
21	COSTOS MEDICINA ESPECIALIZADA	144
22	TIENE UN PRESUPUESTO FAMILIAR PARA GASTOS MÉDICOS	146
23	ESTA USTED AFILIADO A LGÚN PLAN DE SEGURO MÉDICO ¿CÚAL?	147

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	TEMA	PAG
1	PANORAMA ECONOMICO GENERAL DEL ECUADOR (al cierre de diciembre 31)	2
2	DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL 2000	11
3	DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL 2001	11
4	DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD GENERAL 2002	12
5	FALLECIDOS SEGÚN CAUSA	13
6	GASTO EN PERSONAL	21
7	EL SECTOR SALUD EN EL ECUADOR	23
8	TARIFA EN DÓLARES	25
9	ECUADOR: EVOLUCION DE PERSONAL DE SALUD 1991 – 2000	28
10	INSTITUCIONES DE PICHINCHA	29
11	PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD INFANTIL 2003	30
12	PRINCIPALES CAUSAS DE MUERTE MATERNA 2003	31
13	PRINCIPALES ENFERMEDADES DE NOTIFICACIÓN OBLIGATORIA	32
14	MORTALIDAD GENERAL	34
15	COMO CONSIDERA LOS SERVICIOS	128
16	COMO CONSIDERA LOS PRECIOS	129
17	QUE ES LO QUE MÁS LE MOLESTA DE CLÍNICAS Y HOSPITALES	130
18	CUÁLES SON LAS ENFERMEDADES MÁS USUALES	131
19	ENUMERE LAS CLÍNICAS Y HOSPITALES QUE USTED CONOCE	132
20	QUÉ ESPECIALIDAD LE GUSTARIA QUE AUMENTEN	133
21	MIEMBROS DE FAMILIA	136

22	CUANTAS VECES ACUDE AL MÉDICO	137
23	POR QUÉ PROBLEMA DE SALUD ACUDE AL MÉDICO	138
24	A QUÉ UNIDAD MÉDICA ACUDE	140
25	COMO CONSIDERA LOS COSTOS	142
26	CUANTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR	143
28	TIENE UN PRESUPUESTO FAMILIAR PARA GASTOS MÉDICOS	145
29	ESTA USTED. AFILIADO A ALGÚN PLAN DE SEGURO MEDICO	146
30	¿CUÁNTO PAGA MENSUALMENTE POR ESTE SEGURO MÉDICO?	148
31	¿HA HECHO USO DE ESTE SEGURO?	149
32	HA ESCUCHADO SOBRE EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO?	151
33	¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO?	152
34	LO CONSIDERA UNA BUENA OPCIÓN EN ATENCIÓN A LA SALUD PARA EL SUR DE LA CIUDAD	153
35	USTED SE HA HECHO ATENDER EN EL HOSPITAL. MOTIVO	154
36	CÓMO CONSIDERA QUE ES LA ATENCIÓN PRESTADA POR EL PERSONAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO	155
37	LOS COSTOS POR LOS SERVICIOS SON	157
38	CÓMO ENCUENTRA LAS INSTALACIONES DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN BARTOLO	158
39	QUÉ FORMA DE PAGO LE RESULTA MÁS FACTIBLE PARA SU ECONOMÍA	159