



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG

Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al título de Magíster en:

Administración de Empresas

Tema de tesis:

Modelo para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE
"Libertad" de la Ciudad de Guayaquil.

Autor:

Lic. Juan Carlos Chalán Castro

Director de Tesis:

Ing. Xavier Antonio Mosquera Rodríguez MSc.

Abril 2019

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

Juan Carlos Chalán Castro

DEDICATORIA

La vida es llena de furtivas sensaciones y pasiones por lo que nos merecemos alcanzar metas y así definir la existencia de nuestro camino y el compromiso a vivir en comunidad; así como el apoyar permanentemente al recurso humano factor preponderante de desarrollo dentro de una empresa o institución; el camino seguido me ha permitido cumplir un objetivo de trascendental importancia.

Dedico este nuevo logro a mi madre y ejemplo; la Dra. Teresita del niño Jesús Castro, Karen, Joselyn, Diana mis hermanas que son el pilar fundamental para este triunfo, familiares, amigos cercanos, compañeros y docentes de la UTEG excelentes profesionales académicos por el apoyo brindado a lo largo de todo este proceso, sé que se vienen mejores cosas para mí con este nuevo triunfo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por la vida y salud prestada para poder cumplir esta meta, a mi madre mujer ejemplar, hermanas, amigos, compañeros y docentes, quienes formaron parte de este proceso y de quiénes pude aprender valiosas cosas en esta etapa académica y formativa de mi vida profesional.

Agradezco el sacrificio de mi profesión como parte fundamental de enriquecimiento cultural y académico que me ha permitido ser un mejor ser humano y profesional; rodeado de muchos parajes exitosos y que me permitirán a futuro ser un factor de esencial importancia en mi contexto social y académico.

RESUMEN

El presente proyecto se basó en el diseño de un modelo para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil. En este caso, se identificó con base a una observación preliminar, la existencia de problemas en la gestión administrativa y financiera, considerando que su forma de administración ha sido establecida como una unidad militar, en la cual se han incorporados sus propias leyes y reglamentos que impiden que se ajuste a las exigencias del Ministerio de Salud Pública. Así mismo, carece de manuales de procesos y procedimientos claramente definidos, lo que afecta el adecuado funcionamiento interno. Para obtener información con respecto a los modelos de gestión administrativa y su aplicación a instituciones de salud, se realizó una revisión y análisis de diferentes informes, libros y artículos científicos desarrollados por otros autores, que sirvieron como sustento para el presente trabajo. Además, se llevó a cabo una investigación de campo de carácter descriptiva, considerando como población al personal del área administrativa del Hospital, donde a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación, se obtuvo información relevante sobre las percepciones de los involucrados, la situación actual y los factores que inciden en que se presente el problema. Los resultados del estudio demostraron que existe la necesidad de que se implementen mejoras internas, por lo cual se diseñó un modelo de gestión administrativa basado en el modelo SIPOC, con sus respectivos mapas de procesos.

Palabras clave: Gestión hospitalaria, administración estratégica, sistemas de salud integrados, modelo de gestión hospitalaria.

ABSTRACT

The present project was based on the design of a model to optimize the administrative management of the II DE General Hospital "Libertad" of the city of Guayaquil. In this case, it was identified based on a preliminary observation, the existence of problems in the administrative and financial management, considering that its form of administration has been established as a military unit, in which its own laws and regulations have been incorporated prevent it from conforming to the requirements of the Ministry of Public Health. Likewise, it lacks clearly defined process and procedure manuals, which affects the proper internal functioning. To obtain information regarding the models of administrative management and their application to health institutions, a review and analysis of different reports, books and scientific articles developed by other authors, which served as support for the present work. In addition, a descriptive field investigation was carried out, considering as a population the personnel of the Hospital's administrative area, where through the application of surveys, interviews and observation, relevant information was obtained about the perceptions of those involved, the current situation and the factors that affect the occurrence of the problem. The results of the study showed that there is a need for internal improvements, which is why an administrative management model was designed based on the SIPOC model, with their respective process maps.

Keywords: Hospital management, strategic administration, integrated health systems, hospital management model.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
DECLARACIÓN EXPRESA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	3
1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	5
1.2.1. Formulación del problema	7
1.2.2. Sistematización del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	10
1.5.1. Gestión hospitalaria.....	10
1.5.2. Modelos de gestión hospitalaria	12
1.5.3. Administración estratégica.....	21
1.5.4. Sistemas de salud integrados.....	22
1.5.5. Control interno	27
1.5.6. Calidad en los servicios de salud	32
1.5.7. Administración sanitaria.....	36
1.5.8. Administración, recursos humanos, finanzas, estructuras organizacionales, funciones	39
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	44

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	44
2.2. Métodos de investigación.....	45
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	46
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	47
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información	47
2.6. Tratamiento de la información.....	49
CAPÍTULO III. RESULTADOS	50
3.1. Análisis e interpretación de resultados.....	50
3.1.1. Encuestas.....	50
3.1.2. Entrevistas.....	65
3.1.3. Observación	67
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	69
4.1. Introducción.....	69
4.2. Objetivos de la propuesta	70
4.3. Diagrama de la propuesta	70
4.3.1. Alcance de la propuesta	71
4.4. Desarrollo de la propuesta	71
Conclusiones y recomendaciones.....	120
Conclusiones	120
Recomendaciones	121
Bibliografía	123
ANEXOS	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema	7
Figura 2. Tiempo de labores	50
Figura 3. Problemas	51
Figura 4. Tipo de problemas	52
Figura 5. Afectación al servicio	53
Figura 6. Alternativas de solución	54
Figura 7. Estructura organizacional.....	55
Figura 8. Gestión de cobros	56
Figura 9. Estrategias administrativas	57
Figura 10. Los procesos financieros actuales	58
Figura 11. Problemas en los procesos de adquisiciones	59
Figura 12. Frecuencia con la que se presentan problemas.....	60
Figura 13. Supeditados con respecto a las gestiones administrativas	62
Figura 14. Necesidad de un modelo para la gestión administrativa	64
Figura 15. Estructura de la propuesta	71
Figura 16. Estructura organizacional.....	74
Figura 17. Cadena de valor de la gestión de valor agregado.....	77
Figura 18. Subprocesos de atención al usuario	85
Figura 19. Mapa de procesos con estrategias desarrolladas (área administrativa- financiera)	93
Figura 20. Mapa de proceso parte administrativa financiera con problemas identificados	94
Figura 21. Mapa de proceso optimizado parte administrativa financiera.....	95
Figura 22. SIPOC.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativo de modelos de gestión administrativa	20
Tabla 2 Operacionalización de las variables	47
Tabla 3 Tiempo de labores.....	50
Tabla 4 Problemas	51
Tabla 5 Tipo de problemas.....	52
Tabla 6 Afectación al servicio.....	53
Tabla 7 Alternativas de solución	54
Tabla 8 Estructura organizacional.....	55
Tabla 9 Gestión de cobros	56
Tabla 10 Estrategias administrativas.....	57
Tabla 11 Los procesos financieros actuales	58
Tabla 12 Problemas en los procesos de adquisiciones.....	59
Tabla 13 Frecuencia con la que se presentan problemas.....	60
Tabla 14 Supeditados con respecto a las gestiones administrativas	62
Tabla 15 Necesidad de un modelo para la gestión administrativa	64
Tabla 16 Ficha de observación	67
Tabla 17 Análisis FODA	100
Tabla 18 Estrategias FODA	101
Tabla 19 Matriz de interacción de procesos.....	102
Tabla 20 Indicadores de la perspectiva financiera	104
Tabla 21 Indicadores de la perspectiva de calidad de la atención a los usuarios (clientes).....	105
Tabla 22 Indicadores de la perspectiva interna.....	106
Tabla 23 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje	107
Tabla 24 Cuadro de Mando de la perspectiva financiera	108
Tabla 25 Cuadro de Mando de la perspectiva de calidad de la atención a los usuarios.....	109
Tabla 26 Cuadro de Mando de la perspectiva interna.....	110
Tabla 27 Cuadro de Mando de la perspectiva de aprendizaje	111
Tabla 28 Mapa de procesos.....	113
Tabla 29 Presupuesto de implementación	118
Tabla 30 Cronograma de implementación	119
Tabla 31 Ficha de observación	137

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevistas.....	126
Anexo 2. Formato de encuestas	133
Anexo 3. Ficha de observación	137
Anexo 4. Mapa de proceso general del Hospital II DE (parte 1)	138
Anexo 5. Formato de ficha de evaluación de desempeño	140
Anexo 6. Formato de seguimiento y control presupuestario.....	142

INTRODUCCIÓN

Una eficiente gestión administrativa es fundamental para toda clase de organización e institución, dado a que de esto dependen directamente los procesos eficientes y optimizados que se puedan percibir en cada una de las tareas y por ende de los correctos resultados de dichas actividades a nivel interno en beneficio no solo del personal, sino también del público externo que suele resultar también favorecido.

La gestión administrativa eficiente, genera entre las instituciones beneficios que bien pueden ser percibidos tanto a corto, mediano y largo plazo, particularmente porque su direccionamiento gira en torno a incrementar la productividad de la organización, al logro de metas específicas, generación de satisfacción tanto a clientes internos como externos, toma de decisiones más acertadas con base a fuentes y datos reales entre otros beneficios que pueden ser logrados en instituciones, independientemente del tipo o categoría a la que pertenecen (Díaz, 2015).

Con relación a lo expuesto en párrafos anteriores, la gestión administrativa es posible percibirla en entidades e instituciones de diversos sectores, incluidas particularmente las casas de salud, dado que en estas, todo debe girar con relación al direccionamiento y administración de una persona apoyada por otras en los departamentos que la estructuren, por lo cual, también es posible destacar que estas instituciones no son ajenas a presentar problemas a nivel administrativo como sucede en toda clase de organización, y por lo que también requieren de medidas de mejora para mitigar en lo posible dichos problemas para lograr de manera sostenida, los beneficios que se perciben de una correcta administración.

Es por ello, que el presente trabajo está direccionado para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil, esto principalmente dado a que esta institución presenta a nivel interno ciertas falencias, las cuales se describirán dentro del siguiente capítulo, por lo cual, a través de la aplicación de un modelo de gestión, no solo se contribuirá a mejorar desde la administración, varias tareas desempeñadas por los responsables de esta área, sino que también se busca anexar a esta entidad en su totalidad al sistema de salud gestionada dentro del Ecuador a través del Ministerio de Salud Pública.

El presente trabajo se encuentra estructurado a través de varios capítulos, en los cuales se describen apartados que otorgarán el respectivo sustento teórico y científico de la previa investigación, así como se demostrará el paso a paso de la

implementación de la propuesta del modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil.

El primer capítulo se describe el marco teórico conceptual, particularmente en este capítulo se describe el antecedente, problema, objetivos, justificación, así como el marco teórico compuesta por teoría, conceptos y tópicos relacionados con el contexto del trabajo.

Dentro del capítulo dos se describe el marco metodológico, el mismo que constará con el detalle del tipo, método, unidad de análisis, variables, fuentes y tratamiento de la información recabada de forma primaria.

En el capítulo tres se describen los resultados obtenidos del levantamiento de información como son de las encuestas, entrevista y observación, información que se presentará con el análisis respectivo de cada una de las técnicas e instrumentos aplicados.

Finalmente el capítulo cuarto es la descripción de la propuesta, en la que se detalla el paso a paso la implementación del modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil, así como se describen al final de todo el proyecto, las respectivas conclusiones con base a los objetivos específicos, recomendaciones y la bibliografía.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Con el objetivo de tener un mayor enfoque sobre el contexto del presente proyecto que se está realizando, se procede a tomar como referencias, trabajos que se hayan elaborado por otros autores bajo un enfoque similar, lo que permitirá disponer de una perspectiva mucho más clara y concreta, sobre el tratamiento de la información que estos investigadores utilizaron para sustentar su estudio previo y posterior desarrollo de una propuesta de mejora relacionada a los modelos de gestión administrativa dentro del sector de la salud.

Inicialmente se toma en consideración el trabajo desarrollado por Toledo y Mite (2015) de la Universidad de Guayaquil, proyecto que se tituló “Evaluación de la gestión administrativa y diseño de un modelo para el mejoramiento de la calidad en la administración del hospital Mariana de Jesús”, cuyo objetivo fue previamente estudiar de qué manera se estaba llevando a cabo la gestión administrativa en una casa de salud, dado a que se había identificado como tal la carencia de un modelo fijo de trabajo, lo que repercutía en la forma en la que se ofrecían los servicios de salud a los ciudadanos que acudían a este lugar. Razón por la cual se determinó la aplicación del modelo SIPOC, el cual contribuye a la dirección estratégica, debido a que es una herramienta que permite caracterizar procesos, incluidos aquellos procesos de control interno y un apropiado método de desarrollo del personal.

Otro de los trabajos que se tomaron en consideración fue el desarrollado por Santillán (2016), de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, el mismo que se tituló “Gestión Administrativa y la Satisfacción de los Usuarios en el Hospital Básico Baños”, proyecto que se realizó debido a las falencias existentes relacionadas con la desorganización y mala atención en el servicio, aspecto que ha repercutido en una excesiva carga laboral, estrés en los empleados, y su nada óptima gestión, por lo cual se determinó la idea de establecer parámetros para mejorar la tarea administrativa basada en un modelo de gestión integral.

Otro de los trabajos considerados como antecedentes del estudio, fue el desarrollado por Moína (2017) de la Universidad de las Américas, el mismo que se tituló “Implementación de procesos de gestión administrativa y control interno para el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud del Hospital Básico Dr. Jaime Roldós Aguilera”, el principal propósito del trabajo fue debido a los problemas relacionados principalmente por la carencia de un modelo de gestión interno y falta de control sobre el cumplimiento de la planificación, por lo cual surgió la idea de crear una propuesta a través de las herramientas de gestión estratégica, que aporten al mejoramiento de la calidad de los servicios de salud de esta casa asistencial.

Con base a los antecedentes indagados de otros proyectos de estudio, es posible determinar que la no existencia de un programa estratégico alineado a la planificación estratégica del sistema de salud que maneja el Ejército Ecuatoriano, junto a la normativa de la salud pública, no permite que se establezcan estrategias para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera; La dificultad en los Hospitales militares a nivel nacional tiene también relación por la poca comprensión relacionada con la correcta adaptación al sistema de salud público, por lo que posteriormente deberá ser analizado y aplicado un plan de gestión administrativa; para este análisis, se han tomado las herramientas estratégicas necesarias y sobre todo basado en, “la planificación estratégica como un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo” (Iglesias, Iglesias, & Guerrero, 2017)

A su vez, considerando lo que se establece a través del Ministerio de Salud Pública como ente regulador del sistema de salud nacional dentro de su Ley Orgánica de Salud Pública, ha publicado sus procesos y lineamientos donde; se establecen directrices; así como normas de relacionamiento para los prestadores de salud públicos y privados y los seguros que financian a los mismos, es decir, dentro de la seguridad social general los prestadores tales como:

- Ministerio de Salud Pública.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad de Fuerzas Armadas.

- Instituto de Seguridad de la Policía Nacional y por último las;
- Unidades de salud de Primer, Segundo y Tercer Nivel quienes son los encargados directos de prestar los servicios de salud, por lo que forman parte del sistema de salud pública.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

La gestión hospitalaria se encuentra estrechamente ligada con la gestión de la asistencia sanitaria y la administración sanitaria, considerando que de una buena gestión depende la capacidad para mantener un hospital operativo en un entorno controlado, donde se pueda mantener la calidad de la atención al paciente. En este contexto, considerando que los centros de atención médica están conformados por varios departamentos donde se trabaja con equipos complejos y se manejan asuntos comerciales como el desarrollo de políticas y su cumplimiento, resulta imperativo que exista una adecuada administración financiera y correcta estructura organizacional para ayudarlos a funcionar de manera eficiente.

Con base a esta perspectiva, la gestión hospitalaria resulta fundamental no solo para los pacientes, sino también para los profesionales médicos y el sistema sanitario en general. Sin embargo, en la actualidad existen diferentes modelos de gestión hospitalaria que se aplican de acuerdo a la realidad y necesidades de cada establecimiento; considerando que a pesar de que existen instituciones que mantienen un modelo de gestión tradicional, otras han buscado incorporar modelos integrales orientados a mejorar la atención, tal como lo mencionan Artaza, et al. (2016), “Los establecimientos hospitalarios pasan a ser estructuras flexibles que serán definidas dinámicamente en el tiempo por sus redes asistenciales, quienes les fijan el tipo de actividades, niveles de complejidad y especialidades”. (p. 9)

En este caso, en el Ecuador, las Fuerzas Armadas se estructuran, operan, y se organizan de acuerdo a una determinada realidad que guarda estrecha relación con el entorno social, político y económico del país; es decir, poseen en todos sus ámbitos un vínculo directo con la soberanía nacional, consecuentemente su función no es efectiva si no se adapta a la realidad de la época en que se vive. Es por este motivo, que los hospitales militares han sido integrados a la red pública integral de

salud, puesto que tienen la obligación de prestar servicios asistenciales a toda la comunidad en general.

Por lo tanto, uno de los aspectos relevantes de la administración hospitalaria en los hospitales militares, radica en que sus actividades se generalizan a través de la planificación que realiza el Ejército y consecuentemente sus lineamientos se determinan dentro de las funciones y procesos militares. No obstante, en los últimos años se ha descuidado la estructura organizacional, misma que no se ajusta a la nueva política de salud; de igual manera, se ha detectado que no se ha delimitado las funciones en los hospitales militares, puesto que sus directivos y jefes departamentales son miembros uniformados y tienen una rotación en períodos cortos de tiempo, mientras que sus colaboradores y personal permanente, son personal civil, lo que ha generado problemas principalmente en el manejo administrativo y financiero.

En este caso, el problema de estudio se centra en el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, conocido también como Hospital Militar de Guayaquil, el cual a pesar de ser parte de la seguridad social de la nación, no ha sido incluido dentro de la red de salud pública en su totalidad, puesto que su dependencia a la seguridad social militar como parte de una institución jerarquizada, ha incidido en que mantenga su estructura, procesos y protocolos administrativos como una unidad militar basada en su propia reglamentación y leyes, razón por la cual no se ha ajustado a las nuevas políticas y exigencias del Ministerio de Salud Pública como ente rector de la salud y como parte de los Hospitales de segundo nivel en el País.

Así mismo, la carencia de manuales, procesos, procedimientos y estrategias en el manejo administrativo y organizacional se ha constituido en un factor preponderante en la baja ejecución presupuestaria hasta finalizar el año y en el incremento de la cartera vencida por parte de los seguros de salud, cuyo accionar ha limitado que se puedan ejecutar proyectos de inversión como adquisiciones de equipos y mejoramiento de la infraestructura para brindar con mejor calidad los servicios de salud. Con base a estos antecedentes, se procede a determinar el árbol del problema:

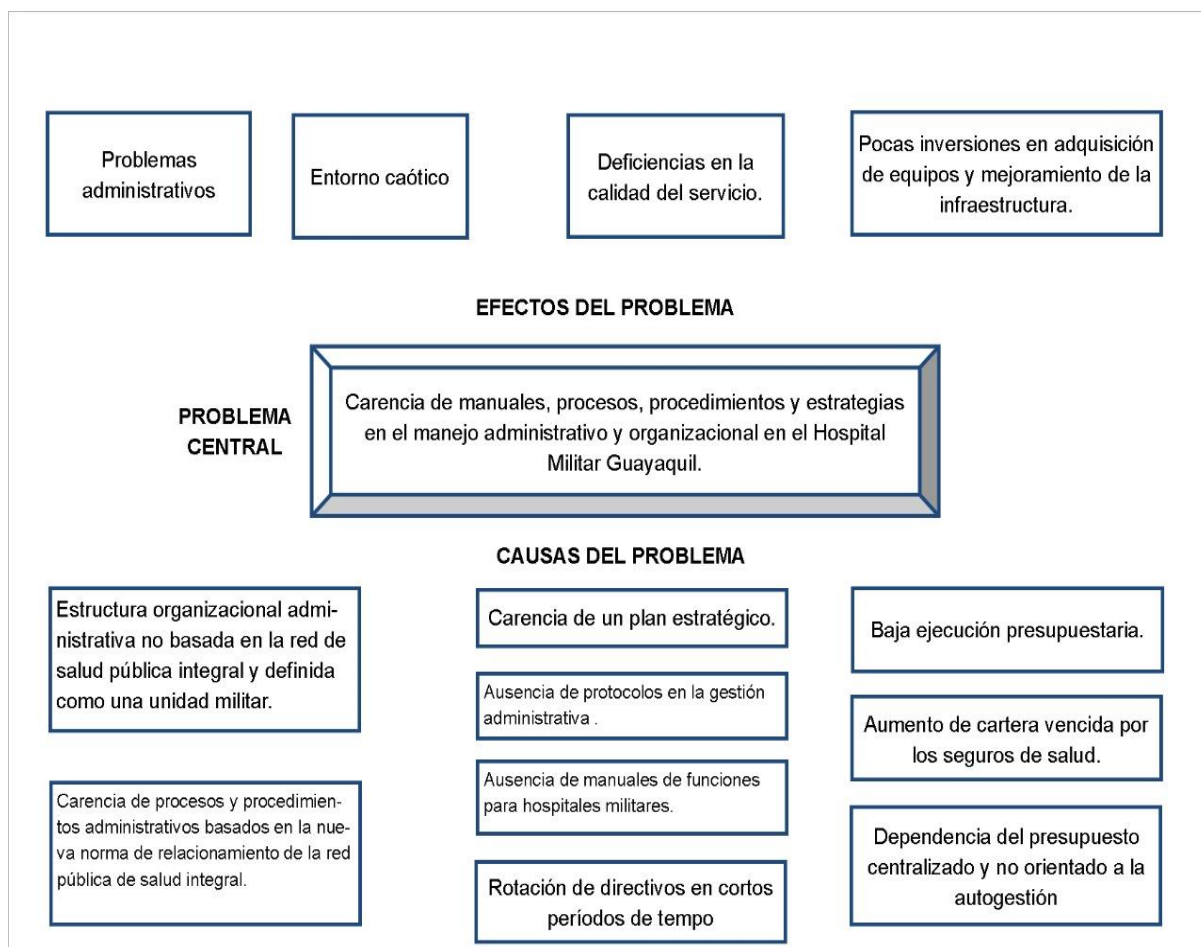


Figura 1. Árbol del problema

1.2.1. Formulación del problema

Con base a los antecedentes y el planteamiento del problema previamente definido, se determina la siguiente formulación del problema: ¿Es imperativo realizar un modelo de gestión administrativa como parte de la integración del Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil a la red de salud pública integral del Ministerio de Salud Pública?

1.2.2. Sistematización del problema

Habiendo establecido la formulación del problema, se procede a determinar la respectiva sistematización del mismo, según se detalla a continuación:

- ¿Cómo se desarrolla actualmente la gestión administrativa del Hospital Militar de Guayaquil?

- ¿Cómo se encuentra estructurada la gestión administrativa del Hospital Militar de la ciudad de Guayaquil en relación con los Hospitales de Segundo Nivel de la Red de salud Pública?
- ¿Cuáles son los parámetros establecidos para la ejecución de los procesos y procedimientos administrativos que se lleva a cabo en el Hospital Militar de Guayaquil en la actualidad?
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de cobro a los seguros de salud en el Hospital Militar de Guayaquil en la actualidad?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil, que contribuya a la optimización de los procesos internos para su inserción a la red de salud pública integral del Ministerio de Salud Pública.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la forma en que se desarrolla actualmente la gestión administrativa del Hospital Militar de Guayaquil.
- Determinar la forma en que se encuentra estructurada la gestión administrativa del Hospital Militar de la ciudad de Guayaquil en relación con los Hospitales de Segundo Nivel de la Red de salud Pública.
- Identificar los parámetros establecidos para la ejecución de los procesos y procedimientos administrativos que se lleva a cabo en el Hospital Militar de Guayaquil en la actualidad.
- Describir cómo se desarrolla el proceso de cobro a los seguros de salud en el Hospital Militar de Guayaquil en la actualidad.

1.4. Justificación de la investigación

El presente trabajo se justifica desde la perspectiva en la cual se busca diseñar y presentar un modelo para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil, a fin de otorgarle a la entidad, herramientas a través de las cuales logre eficientes resultados en cuanto a su

gestión, partiendo a su vez de la unificación con la red de salud pública integral del Ministerio de Salud Pública, con lo cual también se busca mitigar situaciones desfavorables que han llegado a repercutir además en la calidad del servicio que en esta casa asistencial se brinda.

Citando a Suástegui (2015):

En la actualidad, una eficiente gestión administrativa, no está ajena solo al campo empresarial comercial, sino que es un aspecto relevante a considerarlo dentro de cualquier entidad o institución (Hospitales, escuelas, universidades, etc.), en la cual se brinde un servicio, factor que a más de verse favorable desde el punto de vista externo (clientes), es favorable para que a nivel interno todo se desarrolle de manera estructurada y eficiente.

Históricamente, se tiene referencias que al inicio los Hospitales Militares en el Ecuador fueron creados para el apoyo a las operaciones militares; sin embargo fueron incluidos dentro de la red de salud pública, es por esa razón que la gestión administrativa no ha sido la adecuada, especialmente porque no se han adherido totalmente a la RPIS ya que no mantiene una estructura organizacional administrativa acorde a la misma; A su vez no existen procesos ni procedimientos definidos en el manejo administrativo; mantienen una ejecución presupuestaria baja, no se han definido funciones claras al personal administrativo; además existe un incremento en la cartera especialmente en el cobro a los seguros de salud y no existen estrategias de mejoramiento aplicadas. (Ministerio de Salud Pública, 2016).

Por ello, con base al contexto de estudio del presente trabajo, se torna fundamental la reestructuración de la gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil, lo que abarcará a su vez;

- Aplicar una nueva estructura organizacional de acuerdo con la RPIS;
- Gestionar los cobros a los seguros de salud y aplicar estrategias a fin de mantener una gestión administrativa pública eficiente, eficaz y con efectividad.
- Descongestionar los procesos financieros que permitan obtener una mejor ejecución presupuestaria hasta finalizar el año fiscal.

Es posible determinar con base a lo anteriormente descrito, que a través de esta investigación, el diseño y desarrollo de un modelo de gestión, tendrá un gran impacto favorable a nivel de esta institución del Ejército, porque será el punto de partida y referente para el resto de hospitales militares que no se han adherido a la red pública de salud, especialmente las unidades de Primer y Segundo Nivel, con lo cual se lograría un mejoramiento de los objetivos estratégicos institucionales del Ejército, aspecto que favorecerá a su vez al sistema de salud pública y la población que se beneficia de sus servicios.

1.5. Marco de referencia de la investigación

Con la finalidad de generar información complementaria, se analizarán las teorías generales relacionadas con el tema de estudio, para lo cual se procede a revisar diferentes libros, informes, artículos de revistas, artículos científicos desde una perspectiva general que permitirán analizar bajo que parámetros es viable la propuesta de investigación en función al manual de funciones y de procesos para el mejoramiento de la gestión administrativa del Hospital Militar como parte de la Red Pública de Salud Integral (RPIS).

1.5.1. Gestión hospitalaria

Según Ríos y Schiavone (2013):

Los objetivos de la gestión clínica pueden resumirse en: hacer un racional y adecuado uso de los recursos, disminuir la variabilidad de la práctica médica, medir el producto hospitalario, jerarquizar el rol del profesional y garantizar calidad en la atención de la salud. (p. 110)

La gestión hospitalaria básicamente se direcciona al manejo integral de sus departamentos de forma óptima, eficiente y eficaz. En este caso, a pesar de que algunos roles pueden involucrar la atención directa del paciente, muchos administradores del hospital tienen poco o ningún contacto con el paciente. Así mismo, pueden tener una variedad de responsabilidades, como administrar las finanzas, asegurar que el departamento cumpla con los requisitos reglamentarios y contratar personal de alta calidad. Estos profesionales pueden encontrar trabajo en

una variedad de organizaciones de atención médica, incluidos hospitales, clínicas, empresas y agencias gubernamentales (Ríos & Schiavone, 2013).

En este contexto, a criterio de Oteo (2013), las prácticas de gestión hospitalaria se pueden definir como un conjunto de prácticas y pasos que están dirigidos a mejorar la administración de sus procesos por parte del hospital. Estos podrían incluir de forma integral: operaciones, atención al paciente, sistemas de información, gestión de farmacia, gestión de residuos, gestión de riesgos y muchas otras disciplinas. Por lo tanto, visto en este sentido, casi todas las áreas del hospital además de las mencionadas anteriormente, como sistemas de información hospitalaria, administración de camas, gestión de inventarios, entre otras áreas, están incluidas en la gama de prácticas de la gestión hospitalaria.

Cabe destacar que el principal propósito de la gestión hospitalaria es garantizar la coordinación adecuada y, cuando sea necesario, la integración de estas funciones; es el núcleo de las prácticas de gestión dentro del centro de atención médica. Al igual que cualquier otra disciplina, las mejores prácticas en la gestión de hospitales también ayudan a optimizar su eficiencia y a reducir los costos y los excesos en varios puntos.

En este caso, según manifiestan Ríos y Schiavone (2013):

La gestión clínica debe entenderse como un proceso de rediseño organizativo que incorpora a los profesionales de la salud en la gestión de los recursos utilizados en su propia práctica clínica, orientado a conseguir el máximo beneficio para el paciente, mejorando la calidad del servicio sanitario, e involucrando a todos los profesionales que participan en su realización. (p. 110)

Referenciando lo expuesto por Ríos y Schiavone (2013), además de la mejora en la productividad y la optimización de los procesos administrativos del establecimiento, incide en la calidad del servicio y consecuentemente en la satisfacción de los pacientes. Con base a esta perspectiva, todas las prácticas de gestión hospitalaria se trazan e implementan con el objetivo de aumentar el retorno de la inversión; por lo tanto, la causa directa radica en la satisfacción del paciente. La satisfacción del

paciente va más allá de las funciones de coordinación, como la facturación, la admisión e incluso la medicación, puesto que depende principalmente de la atención que reciben y la percepción con respecto a la organización del centro de atención médica.

Cabe destacar que las prácticas de gestión hospitalaria pueden no basarse en un estándar, puesto que la elección de las mismas depende de diversos factores, tales como el tamaño, la administración, las especialidades, la ubicación del hospital, entre otros. Además, otro de los aspectos relevantes de la gestión hospitalaria, se basa en que estas prácticas varían de vez en cuando con la incorporación y el avance de las tecnologías, las pautas normativas, las actualizaciones de la industria, entre otros aspectos. Por lo tanto, las prácticas de administración hospitalaria no pueden establecerse como un modelo de gestión inamovibles, ya que debe ser actualizado y mejorado en caso de ser necesario (Ayuso & Grande, La apertura de un hospital, 2012).

1.5.2. Modelos de gestión hospitalaria

Según Artaza, et al. (2016):

Los establecimientos hospitalarios, necesitan desarrollar una gestión que, escuchando y comprendiendo los fenómenos que conforman su entorno, sepan identificar y proyectarse a las necesidades de sus usuarios, adaptarse a las características, flujo, ritmo y evolución de la demanda de las comunidades, especialmente en el sector sanitario, donde desde la red asistencial, se exige respuestas concordantes con el modelo de atención, crecientemente flexibles, oportunas, efectivas y eficientes. (p. 8)

En este contexto, considerando que los hospitales tradicionales están estructurados por divisiones y departamentos que representan las diferentes especialidades, con procesos de atención fragmentados. La gestión por procesos, en oposición a la gestión tradicional, responde a una visión integradora y horizontal de la organización que jerarquiza al paciente, la cual tiene como medición de resultado fundamental, la satisfacción del usuario, que es el verdadero centro de la atención.

Así mismo, la participación a los diferentes integrantes del equipo de salud, en cada tramo del proceso en que actúan, convirtiéndolos en los motores del cambio y protagonistas de la mejora continua de la calidad. Pone especial énfasis en el trabajo en equipo y obliga a construir el proceso con él, aunando miradas de distintas disciplinas que desarrollan su tarea en diferentes espacios de atención, pero que son eslabones de una misma cadena, de un mismo proceso al que aportan coherencia, esto obliga a ordenar los flujos de trabajo de modo que cada eslabón aporte valor agregado (Artaza, y otros, 2016).

La gestión por procesos tiene como centro al paciente y su familia, y se basa en un sistema integrado de procesos, que prioriza la calidad y la seguridad en la atención en los establecimientos hospitalarios, sostenido por la optimización de la comunicación, el cuidado y la promoción del equipo de salud, el apoyo en guías de práctica clínica, la historia clínica única y la evaluación permanente de los resultados, con el objetivo de mejora continua.

Por lo tanto, se requieren organizaciones humanizadas con recursos para trabajar en equipo, con fuerte actividad interdisciplinaria, cultura de comunicación efectiva entre pares y con el paciente, mirada holística, participación en el equipo de salud de profesionales no tradicionales y el desarrollo de políticas de seguridad del paciente desde entornos seguros con cambios organizacionales que la garanticen. Además, Cabo y Herreros (2014), refieren que los hospitales actuales funcionan como empresas de gran complejidad en las que convergen diferentes tipos de actividad que se entrelazan con la asistencial, como la hotelería, la actividad económico-administrativa, la ingeniería, el mantenimiento y muchas otras actividades de apoyo, que se han tornado imprescindibles para lograr una adecuada asistencia sanitaria.

Es necesario que los procesos estén integrados, tengan una gestión responsable y estén sujetos permanentemente a la búsqueda de debilidades con el objetivo de mejorarlos. Las guías de procedimientos basados en la evidencia, la protocolización de actividades tanto asistenciales como de logística, la informatización, la estandarización de los procesos diagnósticos y terapéuticos, los programas efectivos y el adecuado mantenimiento edilicio que garanticen un ambiente digno,

contribuyen a la gestión adecuada de los recursos y a la seguridad, y la optimización de la experiencia del paciente y su familia (Cabo & Herreros, 2014).

Según lo define Oteo (2013):

Las instituciones sanitarias orientadas al paciente constituyen un modelo de gestión clínica en el que los procesos se conciben desde el punto de vista del paciente-cliente (trabajar “para el paciente” en lugar de “con el paciente”; pensar “como el paciente” además de “en el paciente”). (p. 318)

El sector hospitalario público debe responder a un desempeño global que, por naturaleza, es multidimensional. Además de la efectividad clínica, el hospital debe cumplir objetivos de eficiencia como el uso óptimo de los recursos, productividad, adecuación de los servicios, equidad, seguridad, satisfacción del paciente, disponibilidad y accesibilidad, etc. Para ello, se requiere de la adopción y aplicación de un adecuado modelo de gestión hospitalaria.

Se han desarrollado una serie de indicadores para medir el rendimiento de los servicios de salud, y las ciencias de la gestión están ampliamente integradas en la construcción de herramientas de evaluación. Sin embargo, hasta la actualidad no se ha establecido ningún modelo estandarizado que incorpore las diversas dimensiones del desempeño hospitalario. En su defecto, existen diversos modelos de gestión que actualmente se utilizan en las instituciones de salud, mismos que dependerán de las condiciones y necesidades de la institución, así como el enfoque administrativo que se desee implementar. Entre los modelos de gestión más utilizados se encuentran:

- **Modelo de gestión por procesos:** La implementación de un modelo de gestión orientado a procesos en el contexto hospitalario puede ser un desafío considerable e implica superar una serie de obstáculos. Estos incluyen una división funcional distinta del trabajo y mecanismos de incentivos que recompensen la conformidad con valores profesionales en lugar de institucionales.

De esta forma, las metas y normas funcionales locales tienen un mayor impacto en la práctica organizacional que los objetivos y normas institucionales a nivel de toda la organización. La orientación al proceso, especialmente en el cuidado de la salud, debe desarrollarse gradualmente para permitir una adaptación sostenida de las prácticas laborales que podrían ser fundamentales. Además, el alcance de la adopción de orientación de proceso no se limita a la tecnología, organización, o personas. La orientación de proceso necesita integrar todas estas áreas de capacidad; como consecuencia, un proceso de desarrollo organizacional debe ser planificado y controlado, puesto que puede comprender varias etapas, además debe integrar un conjunto diverso de áreas de capacidad de una manera coherente (Pérez, 2012).

- **Modelo Delta de Triángulo estratégico:** Este modelo de gestión se basa principalmente en tres ejes fundamentales: la consolidación del sistema de gestión, la mejora del producto (en el caso de los hospitales, correspondiente al servicio), y el servicio integral que se proporciona a los pacientes-clientes. Como instituciones sociales, el proceso estratégico en los hospitales está representado por interacciones, dominación de estructuras e intercambios de información. Estos elementos se comparten entre los actores involucrados, incluidos los fundadores del hospital, el equipo de alta dirección, los especialistas profesionales, el Estado y la sociedad, de esa manera están todos organizados a través de reglas internas que delinear las fronteras institucionales y la diferenciación de principios empleados dentro de estos límites.

Las organizaciones de hospitales influyen y están influenciadas por el medio ambiente, por lo tanto la integración de la práctica estratégica que permita integrar las tres dimensiones señaladas es fundamental para desempeñar una eficiente gestión administrativa. La adopción de prácticas legítimas como la estrategia, la administración y el presupuesto demostraron que la visión organizacional e institucional puede ser independiente y co-dependiente o incluso integrada según el contexto, los valores, la perspectiva y la gestión acciones adoptadas por la gerencia (Iglesias P. , Diseño de un modelo de

gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador, 2016).

- **Modelo SIPOC:**

Según definen Cañedo, Curbelo, Núñez y Zamora (2013):

El SIPOC es un modelo que permite identificar cuáles son los suministradores del proceso, las entradas de cada suministrador al proceso, el proceso propiamente dicho, o sea, las etapas o fases del proceso, las salidas que emite el mismo y los clientes externos e internos que reciben estas salidas. (p. 47)

Referenciando lo establecido por los autores Cañedo, Curbelo, Núñez y Zamora (2013), se puede decir que el modelo SIPOC se emplea para describir correctamente el proceso de transformación que se realiza dentro de una institución, particularmente en el desarrollo de productos o servicios. Este modelo contribuye a la mejora de procesos internos, puesto que resume la entrada y salida de uno o varios procesos en tablas en el que se incluye además la información correspondiente a los proveedores, entradas, procesos, productos y clientes de los cuales derivan sus siglas.

Así mismo, a través del modelo SIPOC es posible describir de forma detallada los factores que influyen en el proceso de transformación y definir las áreas que están involucradas. Al mapear detalladamente los procesos, una institución es capaz de identificar todo lo que necesita ser corregido o mejorado para que sus procesos funcionen sin problemas. Desde esta perspectiva, el modelo SIPOC contribuye a evitar que se pasen por alto partes del proceso de transformación, además aclara el proceso a los empleados que tienen poco o ningún conocimiento sobre los procesos claves, y también ayuda a los empleados a definir claramente un nuevo proceso.

En este contexto, el proveedor proporciona insumos en forma de suministros, conocimiento y experiencia adaptados a las necesidades de una institución;

lo que constituye un aspecto importante en el proceso hacia la configuración final del servicio. Esta salida tiene que cumplir con los requisitos del cliente, sea un cliente externo o interno, lo que significa que las relaciones proveedor/cliente también pueden existir dentro de una empresa.

Entre las herramientas que son posibles emplear con este modelo, destaca el Balanced Scorecard, la cual es extremadamente influyente y que sigue siendo ampliamente popular entre las organizaciones a nivel mundial, y de todo tipo. En su nivel más básico, el Balanced Scorecard como también se lo denomina en español como cuadro de mando integral, ayuda a las instituciones y organizaciones a aclarar su estrategia y comunicar las principales prioridades y objetivos estratégicos. Su éxito radica en el análisis de 4 áreas, las cuales comprende el aspecto financiero, procesos internos, clientes, y aprendizaje y crecimiento, por lo cual, en toda entidad en la que se abarquen estos factores, incluidas las casas de salud, resulta ser una herramienta que garantizará el éxito de la misma, al mejorarse las gestiones internas de cara al mercado en el que se desenvuelve.

- **Modelo de organización Lean:** Este modelo de gestión estratégica se centra principalmente en la disminución de toda clase de despilfarros que se generen dentro de una organización o entidad, y no necesariamente con relación a los costes, sino también con relación a los tiempos improductivos que se puedan suscitar en una institución. Cabe detallar a su vez, que este modelo se centra en una filosofía más actual, es decir, en buscar la manera de solucionar los desperfectos que puedan existir en una institución, más no directamente recurrir en la aplicación de las típicas medidas como la reducción de personal (Locher, 2017).

Particularmente este modelo incita a que dentro de las instituciones como empresas no se escondan los problemas que existen, sino que se expongan para su pronta solución, así como se reduce la cultura de “orden y mando” por la organización y delegación según los perfiles del personal a las tareas que se deban ejecutar, para así asegurar mucho más, que los procesos sean

los óptimos; otro factor relevante de este modelo, es el incentivo por solucionar los problemas donde se generan y trabajar en equipo.

- **Modelo de Zeitgeist:** Este modelo de gestión administrativa se centra principalmente a un esquema circular de trabajo, y ya no a uno piramidal, donde los altos mandos de una institución son los que delegan y los subordinados deben cumplir dichas disposiciones. A pesar de que con este modelo de gestión administrativa el papel de los altos mandos se mantiene, incita a que los que jefes de áreas sean más comprometidos con el seguimiento y control de las tareas que se gestionan en cada área a su cargo, para de esta manera asegurar una correcta función de las tareas que se aplican (García, 2017).

Otra de las características de este modelo, gira en torno a la importancia que tiene la comunicación en el mismo, es decir, incentiva una comunicación abierta, directa, inmediata y multidireccional, esto debido a que al no prescindir tanto de las jerarquías en el trabajo, se reducen las barreras y filtros y se genera de esta manera una respuesta inmediata ante los requerimientos de los subordinados por lo que requiere de un liderazgo transformacional.

Los modelos de gestión hospitalaria antes descritos, se diferencian particularmente con base a su enfoque, puesto que mientras el modelo de gestión basado en procesos se direcciona particularmente a la implementación de la práctica administrativa desde una perspectiva general, en la cual se establece el debido direccionamiento, seguimiento y control para cada una de las áreas y los procesos que se desarrollan dentro del hospital.

El modelo SIPOC se caracteriza principalmente, por incidir a generar mejoras de los procesos internos, dado a que resume la entrada y salida de múltiples procedimientos, para lo cual se grafica una matriz en la que se incluye la información respectiva tanto de los proveedores, entradas, procesos, productos y clientes, facilitando así, la toma de decisiones, de cada actividad o área a la que hace referencia sus siglas.

Por otra parte, el modelo de gestión Delta de Triángulo Estratégico se direcciona a tres ejes fundamentales para garantizar una adecuada dirección hospitalaria, en la cual interviene la implementación del sistema de gestión administrativa, la mejora de la atención médica, y el servicio integral; es decir la inclusión de estrategias para ofrecer tanto una atención médica de calidad y un servicio a los usuarios, en términos de eficiencia en la cual se entrega la información a los usuarios, la agilidad en la que se realizan los procesos, la gestión de la información del paciente, entre otros.

En cuanto al modelo Lean, este emplea herramientas que contribuyen en la aplicación de procedimientos con los que se optimicen en primera instancia la mitigación de los desperdicios de recursos varios, particularmente las herramientas que se emplean en este modelo son, los mapas de flujos de valor, trabajo estandarizado, gestión visual, sistemas de pruebas y errores de nivelación de la demanda, por mencionar algunos.

En lo que respecta al modelo gerencial Zeitgeist, su direccionamiento gira más al cambio de las estructuras organizacionales de las tradicionales pirámides, a formatos tanto administrativos de trabajo más circular, donde se optimice la comunicación, a la cual se le atribuye gran importancia para mejorar y optimizar los procesos.

Con base a esta perspectiva, para seleccionar un modelo adecuado de gestión hospitalaria, es necesario que se evalúe la situación actual del hospital o centro médico; puesto que a partir de una evaluación inicial, será posible identificar las condiciones actuales del establecimiento, la forma en que se desarrollan los procesos y las posibles falencias existentes. De esta forma, se podrá seleccionar e implementar un sistema gerencial que se ajuste a las necesidades del centro de salud, con un enfoque interdisciplinario dirigido a resolver los problemas relacionados y promover la rentabilidad.

Análisis comparativo de los modelos de gestión:

Con base a la previa información, existen unos cuantos modelos de gestión hospitalaria que se pueden aplicar, por lo que se procede a continuación a desarrollar un análisis comparativo de los modelos existentes:

Tabla 1

Comparativo de modelos de gestión administrativa

Modelo	Característica	Ventajas
Modelo de gestión por procesos	Alinea los procesos claves de la organización, centrado en la gestión administrativa, actividades de cara al cliente o usuario, servicios, etc.	Reducción de costes. Detección de carencias formativas y habilidades específicas. Optimiza la gestión general de la entidad.
Modelo Delta de Triángulo estratégico	Ofrece una guía y entrega herramientas para seleccionar el posicionamiento estratégico de cada negocio de una empresa.	Soluciones completas para los clientes, usuarios. Mejora los productos y servicios que brinda la organización.
Modelo SIPOC	Permite entender el funcionamiento de un proceso.	Es útil para definir correctamente los procesos de una entidad u organización. Identificar las salidas (Outputs) del proceso. Identifica a las personas (usuarios/clientes) que se beneficiarán de los procesos. Identifica las entradas (Inputs) que se necesitan para realizar el proceso correctamente. Identifica a los proveedores (Suppliers) de las entradas necesarias.
Organización Lean	Se enfoca en desechar todos aquellos recursos poco necesarios con los que cuenta la compañía	Mayor eficiencia para la empresa o entidad que la aplique a mediano y largo plazo con una mayor rentabilidad. Contribuye en la gestión de responsabilidad social. Es posible aplicarlo a entidades de diversas categorías.
Modelo de Zeitgeist	Modelo centrado bajo un esquema circular que se enfoca en la parte administrativa, finanzas, mercadeo, producción y ventas.	Mejoramiento continuo. Reforzamiento de los procesos organizacionales.

Con base a todos los modelos analizados, y según la tabla comparativa, el modelo SIPOC se considera la alternativa más eficiente de considerar para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, en primer lugar, porque su enfoque se centra al entendimiento de cómo funcionan los procesos, para con base aquello, direccionar las acciones de mejora respectivas con un proceso de transformación, definiendo las áreas que están involucradas en el mismo.

Además se determina la aplicación de este modelo, debido a que puede aplicarse con el uso de la herramienta del Balanced Scorecard, principalmente porque les permite aclarar su estrategia para comunicar las principales prioridades y objetivos estratégicos desde cuatro áreas, como lo son, financiero, procesos internos, clientes, y aprendizaje y crecimiento, por lo que se determina importante la aplicación de esta herramienta, como parte del modelo de gestión administrativa.

1.5.3. Administración estratégica

De acuerdo a Drucker (2013):

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes que comprende todas las funciones administrativas básicas. Entre los valores que debe tener la organización es una misión establecida es decir la actividad que realizan, y la realización de una visión a futuro. Donde se detalla la actividad que desean a futuro dando un enfoque de sus valores corporativos que los identifican y hacen que la empresa sea reconocida. (p. 130)

La administración estratégica representa una serie de decisiones administrativas orientadas a establecer los aspectos relevantes de una empresa, lo cual representará una guía de sus acciones a futuro. Entre estas decisiones se mencionan los valores que forman parte de la organización, los cuales son los indicadores de los diferentes límites de la empresa entre ellos se encuentran la conducta de cada uno de los individuos que pertenecen a la empresa. Generalmente, en la actualidad las empresas inciden en varias listas de valores

organizacionales, los cuales en su mayoría son de carácter moral, entre ellos se encuentra la honestidad, la no discriminación y la transparencia.

Con base a lo anteriormente expuesto, es posible determinar que la administración estratégica presenta beneficios claves que son perceptibles independientemente del tipo de empresa o entidad en la que se aplique, principalmente porque como tal, su aplicación generará un marco de direccionamiento para que las entidades puedan desenvolverse de manera más oportuna.

Los beneficios de la administración estratégica se los detalla brevemente en el siguiente listado:

- Garantiza un marco de mayor comunicación al interior de la empresa o institución en el que se lo aplique.
- Mayor comprensión de los procesos que se requieren ejecutar por parte de cada departamento.
- Incide a generar mayor compromiso entre los trabajadores a fin de que se alineen con las metas y objetivos que la empresa busca cumplir en un plazo de tiempo determinado.

La administración estratégica de las empresas o cualquier institución en la que se aplique, estará centrada en ejes particulares lo que le garantizará que los resultados que se obtengan sean a largo plazo, claro está, dependiendo a su vez de como se maneje cada proceso, recursos y situaciones que se susciten al interior y en el entorno.

1.5.4. Sistemas de salud integrados

Con base a lo que se menciona a través de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017), los sistemas de salud integrados, son:

La organización y gestión de los servicios de salud para que las personas reciban la atención que necesitan, cuando la necesitan, de forma que sean fáciles de usar, logren los resultados deseados y proporcionen valor para la entidad y su servicio.

El enfoque primordial de los sistemas de salud integrados es suministrar atención sin interrupciones o atención coordinada para los pacientes y sus familias. La teoría respecto a esto, se centra hacia el direccionamiento a una mejor calidad de atención así como a óptimos resultados en la salud para los pacientes, asegurando de que estos tengan a su vez una imagen de seguridad y confiabilidad del sistema de salud.

Los sistemas de salud integrados presentan las siguientes características:

- **Un conjunto amplio de intervenciones preventivas y curativas para un determinado grupo poblacional:** Desarrollo de acciones centradas a mejorar la atención que brinda el personal médico sobre las enfermedades y padecimientos que tratan en los pacientes.
- **Sitios de atención multipropósito:** Tal es el caso de las clínicas multipropósito, y los policlínicos.
- **Cuidado de salud provisto a lo largo del tiempo:** Cuidado otorgado a pacientes que padecen de enfermedades crónicas y que por lo tanto requerirán a largo plazo la atención del sistema médico de un estado.
- **La integración vertical de los diferentes niveles de atención:** Abarca una red de servicios médicos de un distrito sanitario en particular.
- **La vinculación entre la formulación de políticas y la gestión de los servicios:** Proveedores de los servicios de salud otorgados para otras entidades u organizaciones.
- **El trabajo con otros sectores:** Por ejemplo servicios sociales brindados como parte de la ayuda a la comunidad.

Existen varios tipos de sistemas de salud integrados, sin embargo, primero es importante que se analicen los diversos tipos de integración para comprender mejor cómo existen los sistemas integrados dentro del contexto de la salud.

Los sistemas de salud integrados no son ajenos a ser aplicados en toda clase de casas de salud, porque si se analiza su estructura, la mayoría comparten algo en común, como lo es la obligación principal para cuidar a las personas que acuden a ellos por cualquier tipo de padecimiento.

Por lo tanto, los sistemas de salud integrados se los pueden aplicar en:

- **Hospital general:** Un hospital que ofrece una gama de servicios diferentes para pacientes de diversos grupos de edad y con diferentes condiciones de enfermedad, debido a que están preparados para atender toda clase de urgencias, en caso de que se lo requiera así, un sistema de salud integrado contribuirá más que nada a la optimización de su gestión.
- **Hospital especializado:** En el cual se ingresan principalmente a pacientes que padecen una enfermedad o afección específica de un sistema, o que se reserva para el diagnóstico y tratamiento de afecciones que afectan a un grupo de edad específico o de naturaleza a largo plazo.

Entre los tipos de hospitales especializados destacan:

- Hospitales de tratamiento cardíaco.
 - Centro especializados para diabéticos.
 - Hospitales especializados infantiles.
 - Hospitales para el tratamiento de enfermedades oncológicas.
- **Primer Nivel de atención:**

1º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: I-1.

Nombre: Puesto de salud.

2º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: I-2.

Nombre: Consultorio general.

3º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: I-3.

Nombre: Centro de salud A.

4º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: I-4.

Nombre: Centro de salud B.

5º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: I-5.

Nombre: Centro de salud C- Materno infantil y emergencia.

- **Segundo Nivel de atención:**

Ambulatorio

1º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: II-1.

Nombre: Consultorio de especialidad (es) clínico-quirúrgico.

Categoría de establecimientos de salud: II-2.

Nombre: Centro de especialidades.

2º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: II-3.

Nombre: Centro clínico - quirúrgico ambulatorio (Hospital del Día).

Hospitalario

3º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: II-4.

Nombre: Hospital Básico.

4º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: II-5.

Nombre: Hospital General.

- **Tercer Nivel de atención:**

Ambulatorio

1º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: III-1.

Nombre: Centros especializados.

Hospitalario

2º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: III-2.

Nombre: Hospital especializado.

3º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: III-3.

Nombre: Hospital de especialidades.

4º Nivel de complejidad.

Categoría de establecimientos de salud: IV-4.

Nombre: Centros de experimentación clínica de alta especialidad.

Los tipos de integración incluyen:

- **Funcional:** existen múltiples relaciones que se coordinan entre las diversas unidades y departamentos como una forma de proporcionar el mejor valor y servicio a los pacientes.
 - Este concepto va más allá de la atención al paciente y se refiere a los departamentos auxiliares, así como al departamento de TICS y los departamentos de Garantía de calidad.
 - Asegurarse de que existe una fuerte conexión entre los departamentos de atención no pacientes y los departamentos de atención a pacientes permite una mejor experiencia de atención médica para los pacientes, así como una transición más fluida en todos los aspectos de la atención médica.
- **Médico:** los médicos y la organización con la que trabajan y / o están asociados comparten los mismos valores, visiones y objetivos como una forma de limitar las diferencias en la atención brindada al paciente.
 - El médico y la organización deben verse como aliados que trabajan juntos por la misma causa, lo que les permite brindar un servicio más eficiente y mejor, lo que conduce a mejores resultados generales de salud para los pacientes.

- **Clínico:** Los servicios brindados a los pacientes pueden provenir de diferentes proveedores y organizaciones.
 - Estos servicios se coordinan a través de un responsable del área de atención para maximizar la calidad del servicio médico que recibe cada paciente, a fin de que perciba un tratamiento basado en la eficiencia y eficacia.

Citando lo que se comparte a través de la OMS (2015):

Un sistema de salud es la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud. Un sistema de salud necesita personal, financiación, información, suministros, transportes y comunicaciones, así como una orientación y una dirección general. Además tiene que proporcionar buenos tratamientos y servicios que respondan a las necesidades de la población y sean justos desde el punto de vista financiero.

Con base a lo que se expone a través de la OMS, todas las personas tienen derecho a un sistema de salud a través del cual les sea posible garantizar un mejor estilo de vida, esto consecuentemente mejorará sus condiciones y predisposición para afrontar la vida en diversos aspectos, tales como el personal, familiar, laboral, etc., Por ello en los países en vías de desarrollo, los sistemas de salud, son uno de los ejes centrales de la mano con la educación, ya que está comprobado que una sociedad estudiada y bien atendida en el tema de salud, es una sociedad dispuesta para alcanzar su desarrollo personal.

1.5.5. Control interno

Desde la perspectiva de Fonseca (2013):

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficacia operacional, y fomentar la adherencia a las políticas prescritas para la administración.(p. 15)

El grado de regulación que enfrentan las empresas se ha incrementado dramáticamente en respuesta a una serie de situaciones tanto de carácter interno como externos que pueden llegar a influir en sus gestiones corporativas, debido a esto, en la actualidad es fundamental que se consideren controles internos con el objetivo de mejorar las actividades internas y reducir los niveles de errores.

Las organizaciones deben presentar la información general de la situación de la misma en un periodo determinado, comúnmente llevado de forma anual en los que los directores ejecutivos y los directores financieros confirmen la efectividad de la estructura de control interno y procedimientos aplicados dentro de todas las áreas o departamentos en particular.

Para las organizaciones más pequeñas, esto ha significado ser una fuente de mucha controversia, debido a que el control interno también puede demandar el incremento de ciertos costos significativos con los que a menudo luchan para reducirlos o mitigarlos en su totalidad. A continuación se detallan los aspectos que se pueden gestionar, a partir de la aplicación de un control interno en las organizaciones independientemente de su categoría o rama en la que se desenvuelve:

- **Controles administrativos:** La supervisión y el registro de las operaciones cotidianas es el objetivo de los controles administrativos internos, que abarca un sistema de políticas y puntos de control que garantiza aprobaciones de gestión adecuadas de transacciones, contratos, recursos humanos, relaciones públicas, marketing, cumplimiento y mantenimiento de registros, entre otras funciones administrativas. Esto puede implicar procedimientos tan simples como listas de verificación firmadas que atestiguan los procesos seguidos o puede ser tan complicado como numerosos programas de computadora, tales como programas de gestión de proyectos y programas de planificación de recursos empresariales.
- **Controles contables:** Es necesario que también se usen recursos como software de contabilidad, que estén desarrollados para verificar entradas cruzadas y proporcionar informes exhaustivos. Sin embargo, los controles en un programa de software generan resultados buenos si los datos ingresados

son los correctos al registrarlos. Es por eso que varias empresas informatizan información de pedidos y transacciones, servicio al cliente, información bancaria, administración de efectivo, nómina y otras funciones financieras para que los controles se puedan aplicar a la creación de datos y puedan cargarse en el programa de contabilidad ya comprobado.

- **Gestión de Riesgos Empresariales:** Muchas empresas instalan software de gestión de riesgos empresariales que vincula las funciones administrativas y contables con un sistema total de mantenimiento de registros y generación de informes al que pueden acceder tanto la dirección como el consejo de administración. A menudo la junta directiva, como parte de su deber supervisa las operaciones éticas y comerciales de una empresa y establece una política para acceder a estos recursos (ERM) a través de su propio canal con lo cual tienen acceso y pueden revisar los libros y las operaciones de la compañía, subir sus propios documentos, tomar notas y discutir la empresa en privado, aspecto que también forma parte de un eficiente control interno.

Desde la perspectiva de Gallego (2014) que, “Los controles internos establecen un proceso de cómo la empresa debe manejar todas las tareas administrativas y de gestión. Hay varios propósitos principales de establecer controles internos para una compañía” (p. 26).

Con base a lo expuesto por Gallego, los controles internos traen consigo inmersos una serie de beneficios por los cuales es fundamental que se los considere, a continuación se detallan dichos beneficios:

- **Se establecen protocolos:** Al crear controles internos, los propietarios de pequeñas empresas establecen protocolos y procedimientos que el personal y trabajadores en general deberán seguir. Los propietarios de pequeñas empresas informan a los empleados de estos protocolos y esperan que los sigan mientras realizan sus tareas cotidianas. Dichos protocolos establecidos ayudan a dar orden y cohesión a las empresas, ya que todos saben lo que se espera, como se describe en los controles internos.

- **Prevenir el fraude y el robo:** El establecimiento de controles internos contribuyen a que las entidades prevengan o reduzcan acciones ilícitas como el fraude y el robo al interior de estas. Los controles internos pueden incluir actividades como conciliar estados de cuentas bancarias y revisiones de auditoría interna, que pueden descubrir si la gerencia o los empleados están malversando el dinero de la compañía.
- **Separación de tareas:** Los controles internos ayudan a categorizar los deberes que tienen los empleados, asegurando que haya un sistema de controles y equilibrios. Por ejemplo, los controles internos de una empresa pueden garantizar que un trabajador que realice las cuentas por cobrar de la compañía no haga también las cuentas por pagar de la misma. Esto también puede ayudar a reducir el fraude y el robo interno o la confusión de los registros y cualquier otra actividad.
- **Organizar información:** Los controles internos son herramientas fundamentales no solo para las grandes empresas, sino que también contribuyen a los pequeños emprendimientos a mantener organizada su información financiera y de gestión. Los datos organizados inciden en el aumento de la productividad y preparan mejor a la empresa si necesita producir documentos para litigios o si necesita obtener información para revisiones de cumplimiento de planes de acción o auditorías. Esto podría incluir dar a cada empleado su propia contraseña para acceder a los archivos y datos en la computadora de la compañía, o crear un sistema para archivar datos financieros y documentos del cliente, en línea o fuera de línea.
- **Reducir errores:** Los controles internos pueden ayudar a las empresas a reducir los errores, lo que consecuentemente contribuye en el ahorro de dinero y proteger la reputación de las organizaciones. La capacitación hacia los empleados es un ejemplo de control interno que puede reducir los errores. Al capacitar a los empleados en los procesos y procedimientos y actualizarlos en otros nuevos, es menos probable que los empleados cometan errores. La capacitación puede incluir cómo usar un programa de

computadora interno o aprender un nuevo proceso de trabajo que existe entre departamentos.

Desde la perspectiva de Ayuso (2013):

Independientemente de si se trata de la industria de la salud, el sector de la minería o cualquier otra categoría, las empresas siempre deben tener cuidado con las malas prácticas operativas. Las pérdidas no son algo que la mayoría de las organizaciones puedan tolerar por mucho tiempo, y los controles internos son fundamentales para proteger contra el desperdicio, el error y el fraude (P. 195).

Las prácticas de atención médica no son diferentes de otras ramas desarrolladas por empresas comerciales, dado a que también se necesitan controles internos efectivos para salvaguardar sus operaciones. De hecho, muchas organizaciones médicas se enfrentan a un mayor escrutinio de los reguladores y la legislación, por lo que los controles internos son aún más importantes para las empresas de esta industria.

Se detallan algunas estrategias que son posibles considerarlas en entidades u organizaciones de salud con el objetivo de minimizar las pérdidas:

- 1. Mantener mejores registros:** La gestión de registros es fundamental para muchas operaciones institucionales. Tener registros de todo, desde listas de pacientes, archivos médicos e incluso caja chica, permite a las organizaciones de atención médica detectar actividades sospechosas y controles internos ineficaces.
- 2. Categorizar las actividades de los trabajadores:** Esto se plantea desde el concepto en el cual la "división de deberes" hace que se gestionen de mejor manera las actividades de la entidad. Ninguna persona debe tener poder absoluto sobre todo, o hacerse responsable de muchas cosas a la vez. Si bien es posible ir demasiado lejos en este aspecto, tener demasiada gente en tareas específicas conduce a tiempo perdido y redundancia, la mayoría de las veces, tener más manos en la cubierta evitará el fraude y el surgimiento de actividades sospechosas.

- 3. Actuar de inmediato para lograr el cambio:** Los directores de las entidades o establecimientos de salud pueden identificar o por lo menos asumir que se pueden estar suscitando actividades fraudulentas a nivel interno, para esto, es importante que se establezca un personal que ayude a controlar y vigilar las acciones que llevan a cabo el personal encargado de gestiones específicas principalmente dentro del área administrativa, dado a que es en esta, en las cuales se suelen suscitar acciones irregulares.

Con base a todo lo anteriormente descrito, las tareas de control interno se las identifica además como un conjunto de políticas y operaciones, que se deben realizar de manera constante, tomando en consideración como las tareas diarias que ocurren dentro de una institución. Un eficiente sistema de control interno debe incluir las actividades como su nombre lo indica, que faciliten la verificación que se están cumpliendo oportunamente las gestiones pertinentes dentro de una empresa (Mejía, 2015).

Las actividades de control preventivo tienen como objetivo disuadir la ocurrencia de errores o fraude, a su vez estas actividades preventivas deben por lo general incluir documentación exhaustiva y prácticas de autorización con lo cual se logre reforzar las gestiones ejercidas por el personal de cada área o un departamento en particular. Las actividades de control preventivo evitan que ocurran "actividades" indeseables, por lo que requieren procesos bien pensados e identificación de riesgos.

1.5.6. Calidad en los servicios de salud

Según refiere Forrellat (2014):

En la actualidad, la aplicación del concepto de calidad a los servicios de salud gana cada vez más importancia. Sin embargo, implementar un sistema para su gestión no es tarea fácil y requiere de un cambio cultural de la organización que involucre a todos los actores de la institución en aras de satisfacer las necesidades y preferencias de los pacientes. (p. 179)

La calidad en los servicios de salud se define como la capacidad de una institución y de su personal de proporcionar una mejor experiencia al paciente consistentemente brindando servicios de atención médica eficaz y eficiente de acuerdo con las normativas vigentes y estándares clínicos, que satisfacen las necesidades del paciente y los proveedores. En este contexto, las definiciones de calidad de atención médica comunes a todas las partes interesadas implican ofrecer una atención especializada que contribuya al bienestar y la satisfacción del paciente.

Con base a esta perspectiva, la satisfacción de los pacientes con relación a la atención recibida, puede definirse como uno de los parámetros más relevantes al momento de medir la calidad en los servicios de salud que proporcionan las instituciones de salud pública y privada. De acuerdo a este parámetro, la retroalimentación positiva que reciba la institución por parte del paciente, conduce a la calidad del servicio, puesto que indica que la experiencia del paciente ha sido buena, esto a su vez contribuye de forma indirecta al desarrollo de las casas de salud, mientras que una retroalimentación negativa es un indicador de que existen falencias en la atención y/o el servicio que deben ser analizadas a profundidad para establecer los respectivos correctivos o mejoras.

A criterio de Forrellat (2014), en la actualidad los pacientes tienen pleno conocimiento con respecto a sus derechos de recibir un servicio y atención médica de calidad, así como las condiciones que deben cumplir los proveedores de salud para garantizar una buena atención; estos factores han incidido en que cada vez existan mayores exigencias en términos de la calidad de los servicios de salud, así como también que se hayan implementado diversas herramientas o indicadores para determinar la calidad del servicio.

Sin embargo, según lo manifestado por Ramos (2012):

La experiencia ha demostrado que, a pesar de los esfuerzos que se realizan y lo mucho que se publica, todavía se presentan dificultades en el empeño de evaluación y garantía de la calidad de la atención médica, o mejor aún, de la calidad de la atención de salud, que tiene un significado más amplio e integral de las acciones. (p. 56)

El rendimiento de los servicios de salud, considerando la calidad como el eje fundamental de la atención médica ha adquirido una importancia cada vez mayor en los últimos años. En este caso, es importante considerar que la atención médica es en gran medida pagada por terceros (seguro o gobierno) en lugar de los pacientes, salvo en el caso de las instituciones de salud de carácter privado. Por esta razón, en la mayoría de los casos el financiamiento disponible es limitado, por lo que las mejoras en la atención médica deben ser racionadas. A menudo se identifican evidencias sobre las cuales basar las acciones clínicas, para obtener resultados favorables relacionados con la calidad y la duración de la vida del paciente (Ramos, 2012).

Partiendo de estos antecedentes, corresponde a los profesionales del sector de la salud ofrecer la mejor atención a los pacientes y ser responsables de ese servicio a través de la garantía de la calidad. No obstante, según refiere Ramos (2012), a pesar de que se requiere responsabilidad para los pacientes, que tienen derecho a una atención óptima; y para la sociedad, que otorga a la profesión médica tanto financiamiento como respecto a la calidad de la atención dependerá también de los sistemas de Gestión Hospitalaria, y la capacidad de la administración del hospital de implementar sistemas eficientes que garanticen la calidad del servicio.

En este sentido, la gestión hospitalaria y los sistemas de garantía de calidad son necesarios, para avalar la calidad de los servicios de salud. Dichos sistemas requieren criterios y estándares sobre la base de los cuales llevar a cabo la evaluación; sin embargo, es necesario considerar que no solo existe una tensión entre la mensurabilidad y la relevancia, también existe una variación en la idoneidad de los diferentes criterios entre las instituciones del sector de la salud del sector público y de las instituciones de carácter privado. Con una mayor participación de la evaluación externa y un creciente interés en las comparaciones internacionales, por ello existe preocupación sobre la validez de muchos criterios y estándares, y la otorgación inapropiada del servicio.

De acuerdo a Net y Suñol (2014):

El aumento de los costes de la atención motivó en la década de los 80 una situación de crisis de los sistemas de atención a las personas que condujo progresivamente al convencimiento de que es necesario el establecimiento de prioridades, atendiendo a la limitación de recursos y al encarecimiento progresivo, sin menoscabo de la calidad de la atención. En este contexto los sistemas de atención a las personas se vuelven hacia las empresas industriales para aprovechar su experiencia en el manejo de situaciones de crisis y se empiezan a aplicar enfoques de la calidad provenientes de la industria que aportan un nuevo desarrollo a los conceptos de la calidad sanitaria. (p. 3)

Desde esta perspectiva, es necesario que exista una adecuada Gestión Hospitalaria y gestión de los recursos que obtienen las instituciones de salud pertenecientes al sector público, en este caso el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, a fin de que se puedan implementar las medidas pertinentes para garantizar la calidad del servicio. Así mismo, se requieren estándares para la evaluación del rendimiento general del servicio de salud, considerando que el logro de los criterios permitirá probar un solo acto de servicio médico, los estándares describen un nivel de rendimiento, la frecuencia con el cual los criterios son o deberían ser alcanzados.

Los dirigentes de los servicios de salud pueden mejorar la calidad determinando un conjunto relativamente pequeño de objetivos para cada uno de los actores del sistema. Es esencial considerar la situación como un todo en lo que respecta a la calidad de los servicios dentro del sector de la salud, a fin de establecer los mecanismos más idóneos para obtener mejores resultados clínicos, aumentar la satisfacción del paciente, mantener o reducir los costos en un sistema de tal complejidad y niveles múltiples.

En este caso, a pesar de que la mejora en la calidad del servicio de salud requerirá de una inversión, en términos generales puede conducir a ahorros y tener el efecto de aumentar la eficiencia del servicio. Los administradores del sector hospitalario

deben abordar un plan de mejora de la calidad, que necesariamente incluye un compromiso para optimizar los recursos, especialmente en un período de restricción fiscal mientras solo podemos depender de presupuestos existentes o inferiores para respaldar las actividades de mejora de la calidad.

1.5.7. Administración sanitaria

Según información obtenida de Repullo (2017), “La administración sanitaria, también conocida como administración de salud y administración médica, implica tomar decisiones tanto a corto como a largo plazo, donde se reflejen las estrategias comerciales del sistema de salud”. (p. 51)

Dentro de una industria y campo dinámico e interdisciplinario que combina políticas de salud, negocios y ciencia para administrar los recursos fiscales y humanos, los administradores de atención médica se esfuerzan por mejorar el negocio de la atención a la salud; un esfuerzo que siempre comienza con una política sólida y sin dejar de descuidar la atención de calidad para el paciente.

Citando a Quesada y López (2018):

El gran tamaño y la complejidad de muchos de los sistemas de atención médica implican que la administración de la salud abarque todo, desde la elaboración de políticas de los recursos humanos, la gestión de los departamentos que lo componen y más. Sin embargo, el objetivo de la administración sanitaria es siempre el mismo: garantizar la prestación coordinada de la asistencia sanitaria y la gestión eficiente de las instalaciones médicas.

Según el tipo y el tamaño del sistema de la institución, la administración de atención médica puede involucrar a varios equipos que trabajan al unísono para administrar el sistema en todos los niveles de la manera más eficiente posible, por lo que la administración de la salud puede involucrar la supervisión y gestión de:

- El sistema de salud completo.

- De la evaluación y control constante sobre las instalaciones específicas, así como las prácticas de los médicos, hospitales y agencias de salud a su cargo.
- De los departamentos o unidades particulares, como unidades de cuidados críticos, áreas de urgencias y unidades de cuidados como por ejemplo área para cardíacos.
- Áreas clínicas específicas, como enfermería, fisioterapia y cardiología.
- Otras áreas particulares, como la de personal, administración de instalaciones, admisiones y finanzas.

El American College of Healthcare Executives (2015), cataloga a la gestión de la atención médica, como una carrera "oculta", ya que no siempre es evidente el servicio médico mientras las personas (familiares) están en la sala de espera. Si bien el trabajo de los profesionales de la administración de la salud ocurre detrás de escena, su valor es innegable. De hecho, los administradores de atención médica tienen una gran influencia en la disponibilidad, el acceso y la calidad de la atención médica en las comunidades dentro de los sistemas de salud de los países, por ello, se crean instituciones o ministerios bajo los cuáles se administren los sistemas de salud.

Los administradores de los sistemas sanitarios calificados, crean un entorno en el que los proveedores de atención médica pueden practicar tanto de manera efectiva como eficiente sus gestiones. También proporciona una guía de seguimiento para que en los lugares de trabajo, se mantenga la seguridad, comodidad y la mejor atención, a fin de asegurar que las personas reciban servicios de salud de manera oportuna.

Si bien la administración sanitaria se preocupa tanto de la parte organizacional, comercial y de la atención médica como tal en su conjunto, lo normal o correcto sería identificar el que se brinde de manera permanente una atención de alta calidad y más que nada eficiente para los pacientes y sus familiares.

Durante el último siglo, la administración de la salud ha sido testigo de cambios dramáticos según exponen Expósito y López (2016) tales como:

- Los hospitales se han convertido en organizaciones grandes y complejas.
- La tecnología ha avanzado exponencialmente.
- La financiación del cuidado de la salud ha pasado de un pago privado a un complejo sistema de reembolso de terceros (según cada país).
- El gobierno ha asumido un papel más importante en la prestación de asistencia sanitaria.

A pesar de estos cambios significativos, el campo de la administración sanitaria continúa centrándose en los aspectos comerciales y financieros de hospitales, clínicas y otros servicios de salud, con un enfoque particular en la eficiencia y la estabilidad financiera.

Desde la perspectiva de Salvador (2014), las funciones principales de los profesionales de hoy en día en la administración de la atención médica incluyen:

- Administración de recursos humanos.
- Gestión financiera.
- Contabilidad de costos.
- Recogida y análisis de datos.
- Planificación estratégica.
- Marketing.
- Funciones de mantenimiento de la organización.
- Brindar los servicios sociales más básicos: el cuidado de las personas dependientes en los puntos más vulnerables de sus vidas.
- Mantener el orden moral y social de las organizaciones de atención médica.
- Servir como defensores de los pacientes.
- Servir como árbitros en situaciones donde existen valores que compiten.
- Servir como intermediarios para los diversos grupos profesionales que compiten (brindan sus servicios) dentro de la institución.

Algunos de los desafíos a los que se enfrentan los profesionales de la administración de la salud hoy incluyen:

- Garantizar servicios de salud efectivos y eficientes para las comunidades.
- Escasez de enfermeras y otros trabajadores del área de la salud.

- Preocupación por la seguridad y calidad de los servicios de salud.
- Aumento de los costos de atención médica.
- Poblaciones que envejecen.
- Cambio rápidamente de la terminología médica y la práctica.

1.5.8. Administración, recursos humanos, finanzas, estructuras organizacionales, funciones

Citando Allende (2013):

Dentro de la gestión administrativa sanitaria, los deberes, las descripciones y los requisitos del trabajo varían mucho debido a las diferentes circunstancias y organizaciones en las que este tipo de administradores de atención médica pueden realizar su trabajo. (p. 5).

Para tener una mayor perspectiva sobre cuáles son las obligaciones diarias de un administrador de atención médica, con base a varios estudios efectuados, se desarrolló un listado sobre las tareas, actividades que giran en función de los administradores de atención médica y se proceden a detallar los elementos más comunes que se enumeran como requisitos y necesidades para el puesto de trabajo. Esto permitirá tener una visión más completa de lo que se abarca como parte de la profesión de administrador de atención médica.

- **Administración:** Actividad principal que se desempeña en toda clase de entidades y organizaciones, mediante la cual se gestionan la mayor parte de las tareas y recursos mediante los cuales se lograrán determinadas metas u objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, la administración se la identifica como la actividad principal en el correcto direccionamiento de una institución independientemente de su tipo o enfoque en la sociedad o mercados.
- **Gestión de recursos humanos:** Principalmente relacionada a la función de manejo, control, verificación y administración general del personal que conforma la institución en su totalidad, para lo cual se llevan a cabo una serie de actividades previas y durante toda la permanencia de este personal en la entidad. Funciona al igual que en las empresas comerciales, con la diferencia

de que el trabajo de los galenos y de las enfermeras, requiere de un compromiso más trascendental, porque ofrecen un servicio de salud hacia las personas.

- **Gestión de finanzas:** Algunas formas importantes en las que un administrador de un establecimiento de salud puede participar diariamente en asuntos financieros, son particularmente en las actividades relacionadas con los presupuestos de las instalaciones y las prácticas comerciales para incluir los costos laborales, las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.
Un administrador de atención médica también desarrolla e implementa estrategias de mercadotecnia para la instalación que reflejen oportunidades de servicio, competencia, cambios potenciales en el área de mercado y que maximice la rentabilidad. La comunicación a los gerentes de departamento también es importante para garantizar el cumplimiento y la comprensión de las pautas presupuestarias.
- **Gestión organizacional:** La gestión organizacional, abarca una variedad de teorías, valores, estrategias y técnicas centradas en las ciencias sobre la conducta, las cuales a su vez también están enfocadas al cambio estructurado del escenario de trabajo de una institución con la finalidad de fomentar el desarrollo tanto individual, así como para optimizar el desempeño de la entidad a través de la mitigación de conductas negativas o poco productivas por parte de todos quienes forman parte la organización (Guerrero, 2017).
- **Gestión de funciones:** Se espera que los administradores del área de salud puedan hacer varias actividades y cumplir con un sinnúmero de responsabilidades en su cargo. Dependiendo del tamaño del centro de salud, es recomendable que trabajen y controlen las tareas mencionadas a continuación:
 - En cargos administrativos en instituciones grandes como hospitales con internación o clínicas de amplias dimensiones y departamentos,

necesitará estar más familiarizado con leyes y programas gubernamentales de atención médica.

- A su vez, deberá mantenerse informado sobre los programas y los cambios en la ley que ocurran en materia de salud, u otros relacionados. Tendrá que ser capaz de mantener un conocimiento práctico y confirmar el cumplimiento de todas las regulaciones gubernamentales en relación con las instalaciones y la atención médica en general.

Con base a lo expuesto, la administración sanitaria también abarca el estar pendiente de las funciones y actividades de todo el personal que forma parte de la institución, de esta manera se cumple con un modelo de gestión que apoya a las casas asistenciales, lo que a su vez permite garantizar, el control y verificación de las tareas y funciones que desempeñan todos quienes la conforman (Iglesias P. , Modelo de gestión como herramienta, 2017).

Ámbito Legal

Dentro de este apartado, se procede a considerar todo lo relacionado con el aspecto legislativo concerniente con la actividad hospitalaria y de salud, esto, con la finalidad de disponer y presentar respaldos que regulen la actividad del servicio de salud dentro del Ecuador, lo que consecuentemente otorgará respuestas claves desde una perspectiva legal, a la importancia por la cual el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, aplique un modelo de gestión administrativa como parte de su proceso a la integración de la red de entidades que prestan los servicios de Salud Pública en el país.

En lo que se refiere a la normativa vigente que compete a las actividades de los establecimientos de salud, se debe considerar lo determinado en la Ley Orgánica de Salud (2006), la cual en su Libro IV determina los parámetros que se regulan para el funcionamiento de las instituciones que proporcionan los servicios de salud:

Libro IV

De los servicios y profesiones de salud

Título único

Capítulo I

De los servicios de salud

Art. 180.- La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada y otorgará su permiso de funcionamiento.

Regulará los procesos de licenciamiento y acreditación.

Regulará y controlará el cumplimiento de la normativa para la construcción, ampliación y funcionamiento de estos establecimientos de acuerdo a la tipología, basada en la capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad.

Art. 181.- La autoridad sanitaria nacional regulará y vigilará que los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos y las empresas privadas de salud y medicina prepagada, garanticen atención oportuna, eficiente y de calidad según los enfoques y principios definidos en esta Ley.

Art. 182.- La autoridad sanitaria nacional, regulará y aprobará las tarifas de los servicios de salud y las de los planes y programas de las empresas de servicios de salud y medicina prepagada, de conformidad con el reglamento que se emita para el efecto.

De acuerdo a los artículos 180, 181 y 182 de la Ley Orgánica de Salud, las instituciones de salud ya sean estas privadas o públicas son reguladas por el organismo pertinente, por lo que se consideran como aspectos importantes dentro de los servicios que se brindan en estas instituciones, la calidad, la eficiencia y la atención general que sean entregados de manera oportuna a todos quienes lo

requieran, ya que de ello dependerá que puedan contar con los respectivos permisos para su funcionamiento a largo plazo.

Cabe detallar a su vez, que a través del MSP se expone un manual de procesos, en el que se detalla el reglamento y código orgánico de la salud, el mismo que se plantea como una referencia de trabajo para considerarlo dentro del presente proyecto, y la instauración del Modelo para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Diseño no experimental

Citando a Dorantes (2018), “La investigación no experimental consiste en la búsqueda empírica y sistemática en que el científico no posee control directo de las variables independientes, esto es porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables” (p. 31).

Con relación a lo expuesto por Dorantes, se aplicará un diseño de investigación no experimental, dado a que no se manipularán las variables a plantearse para demostrar hipótesis alguna, sino más bien se centra en la planeación de una solución direccionada a mitigar los problemas existentes en la gestión administrativa y financiera del Hospital Militar II DE “Libertad”.

Alcance del estudio

El alcance del estudio se centró particularmente en el área administrativa del Hospital General II DE “Libertad” ubicado en la ciudad de Guayaquil, esto a partir de la carencia de manuales, procesos, procedimientos y estrategias definidas para el manejo administrativo y organizacional, lo que ha llevado a que esta casa de salud afronte una baja ejecución presupuestaria, incidiendo a su vez en el incremento de la cartera vencida por parte de los seguros de salud, deudas con proveedores lo cual ha limitado la ejecución de proyectos de inversión como adquisiciones de equipos y mejoramiento de la infraestructura para la institución.

Enfoque

En cuanto al enfoque de la investigación mixta; se determina que será cualitativo, sin embargo tomando en consideración lo expuesto por Schiffman y Lazar (2013), “Este enfoque se basa más en análisis de información obtenida mediante recursos teóricos, bibliográficos, entrevistas, y demás, para determinar de manera cualificable, la discusión y conclusiones pertinentes” (p. 27).

A través de este enfoque de investigación, se obtuvo información relevante, tanto de fuentes primarias cuyos resultados se expresan de manera puntual en el caso de las

encuestas, entrevista y observación; como a través de fuentes secundarias, a partir de datos obtenidos de informes, escritos y demás. Con base a esta información, fue posible disponer de una base mucho más clara, sobre los aspectos que se deben de considerar para optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE “Libertad”.

Tipo de investigación

El presente estudio se desarrolló con base a un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, considerando lo expuesto por Naghi (2013), “El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos sub-problemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis”. (p. 90)

En este caso, a partir de un estudio exploratorio se logró indagar las causas y efectos del problema analizado; el mismo que hasta la actualidad había sido poco estudiado. Además, se logró obtener información relevante sobre los antecedentes relacionados con la Gestión Administrativa en el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, a fin de tener un mayor entendimiento del problema y plantear una solución al mismo.

De manera complementaria, se trabajó con un tipo de investigación descriptiva, a través de la cual se analizó a profundidad la situación actual en el marco de la Gestión Administrativa que se desarrolla en el Hospital Militar “Libertad” de la ciudad de Guayaquil; esta investigación permitió obtener información con respecto a la percepción de los involucrados, es decir el personal del área administrativa del hospital. Así mismo, se realizó una observación in situ para detectar las principales falencias existentes en el área administrativa.

2.2. Métodos de investigación

En lo que respecta al método de investigación, se aplicará el método deductivo, considerando lo expuesto por Baena (2013), “Este método consiste de una norma general, deducirla a comportamientos individuales o particulares. La experiencia y el

conocimiento trazar hipótesis es el ejemplo más claro de la aplicación de esta metodología” (p. 46).

Se aplicó un método deductivo al presente proyecto, considerando que el previo estudio abarcó el análisis de los modelos generales que se aplican para optimizar la gestión administrativa dentro de los hospitales, información que servirá de guía, para reconocer, sobre qué factores se deben trabajar para posteriormente aplicar la propuesta de gestión dentro del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis del presente estudio estuvo integrada por el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil; en este caso, la información recopilada sobre los procesos administrativos que se desarrollan en esta institución se obtuvo a través de la revisión de fuentes secundarias, tales como informes y documentación oficial de la institución. Por otra parte, se obtuvo información primaria, a través de la aplicación de diferentes técnicas de investigación a la muestra seleccionada.

Población

La población de estudio estuvo integrada por el personal del área administrativa financiera del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, en este caso integrada por un total de 30 personas divididos en sus diferentes departamentos. Así mismo, se consideró como población al Director General del hospital.

Muestra

La muestra en este caso estuvo integrada por la totalidad de la población, considerando que la misma no excede las 100 unidades, y por lo tanto es cuantificable y accesible. Cabe destacar, que se aplicó dos tipos de técnicas de recolección de la información, una dirigida al personal del área administrativa y otra dirigida al Director General del hospital.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

En lo que respecta a las variables de investigación que intervinieron en el presente estudio, se encuentran las siguientes:

- Variable independiente: Modelo para optimizar la Gestión Administrativa para el Hospital Militar de Guayaquil.
- Variable dependiente: La integración administrativa del Hospital Militar de Guayaquil a la Red de Salud Pública Integral.

Tabla 2
Operacionalización de las variables

Operacionalización de las variables				
Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems básicos
Variable independiente: Modelo para optimizar la gestión administrativa para el Hospital Militar de Guayaquil.	Reglamentación legal, organigrama, estructural Manual de procesos, planificación estratégica y operativa, Área Administrativa, Área de Compras Públicas, Área Financiera.	Software Horas laborables Horario de atención Número de actividades administrativas Número de departamentos perteneciente al área administrativa Cantidad de personas que laboran en el área administrativa. Presupuesto asignado Cantidad de órdenes de pago	Encuesta (preguntas cerradas y opciones múltiples) Entrevista Observación directa	¿Cuáles son las funciones del personal administrativo? ¿Cuántas horas labora el personal administrativo? ¿Existen procesos definidos para hospitales militares? ¿El organigrama es adecuado? ¿Existen estrategias
Variable dependiente: La integración administrativa del Hospital Militar de Guayaquil a la Red de Salud Pública Integral.	Reglamentación legal Manuales Organigrama MSP Manual de procesos MSP	Cantidad de procesos administrativos Funciones que realiza el personal administrativo. Funciones y procesos del MSP	Encuesta (preguntas cerradas y opciones múltiples) Entrevista Observación directa	¿Cuáles son los lineamientos de integración del Hospital Militar con el Ministerio de Salud Pública?

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Sobre las técnicas e instrumentos que se aplicaron tomando en consideración el diseño metodológico previamente descrito, se determina lo siguiente:

Fuentes de información

- Se consideraron fuentes primarias, para la obtención de información en este caso por parte de los administrativos del Hospital General II DE “Libertad”, así como del Director General de esta casa de salud.
- De igual manera, cabe destacar que se han considerado fuentes secundarias de información, para la estructuración de otros apartados del presente proyecto, que son necesarios para corroborar como se llevan a cabo y cuáles son los resultados de la actual gestión administrativa que se desarrolla en esta institución.

Técnicas e instrumentos de investigación

En este caso particular, las técnicas de investigación que se consideraron, fueron las siguientes:

Encuesta

Citando a Casas, Labrador y Campos (2013), “La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz”.

La encuesta es una de las técnicas de recogida de la información más utilizada, principalmente porque la obtención de datos sobre aspectos específicos, permite disponer de resultados igualmente particulares sobre lo estudiado, facilitando al final la tabulación y respectivo análisis del estudio aplicado.

- **Instrumento:** Para esta técnica se aplicó como instrumento el cuestionario de preguntas, diseñado particularmente con preguntas cerradas con opción de selección múltiple y preguntas abiertas para complementar la información de los encuestados.

Entrevista

La entrevista, es una técnica que permite disponer de información mucho más completa según la perspectiva del entrevistado, dado a que se estructura en la mayoría de los casos, con preguntas abiertas, que incita a que el investigador obtenga amplia información de la conversación llevada a cabo.

- **Instrumento:** Se considera la aplicación del guion de preguntas, diseñado con interrogantes abiertas, con la finalidad de que los entrevistados respondan libremente durante el proceso.

Observación

Se aplicó a su vez la observación como técnica de investigación, dado a que se evaluó de manera directa, como se lleva a cabo la gestión administrativa dentro del Hospital General “Libertad”.

- **Instrumento:** Para esta técnica, se consideró la ficha de observación, la cual se diseñó sobre los aspectos a evaluar de la actual gestión administrativa del Hospital II DE “Libertad”.

2.6. Tratamiento de la información

Para llevar a cabo el tratamiento de la información que se obtuvo a través de la aplicación de la encuesta, la entrevista y la observación, se trabajó con el software de análisis IBM SPSS según los requerimientos de la universidad en el caso de las encuestas, a través de la cual se realizó las tabulaciones y el tratamiento estadístico de los datos. Así mismo, para la observación directa se trabajó con el software de modelamiento de procesos Bizagi. Cabe destacar que la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas de investigación fue analizada e interpretada, a fin de establecer las respectivas conclusiones del caso.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Encuestas

1. Tiempo laborando en la institución

Tabla 3

Tiempo de labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 1 a 5 años	20	66,7	66,7	66,7
	Entre 11 a 15 años	1	3,3	3,3	70,0
	Entre 6 a 10 años	1	3,3	3,3	73,3
	Más de 16 años	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

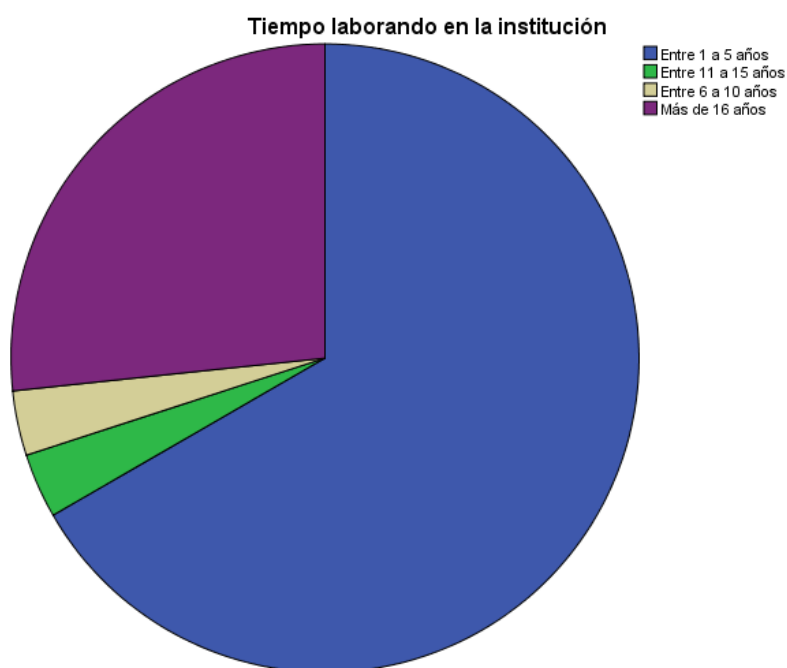


Figura 2. Tiempo de labores

De acuerdo a la encuesta realizada, se identificó que el 66,7% del personal del área administrativa del Hospital General II DE “Libertad” lleva de 1 a 5 años laborando en la institución, un 26,7% lleva más de 16 años en la institución, mientras que 3,3% lleva de 6 a 10 años, y entre 11 a 15 años respectivamente. Es decir, en su mayoría el personal del área administrativa no excede los 5 años de funciones.

2. ¿En el tiempo que lleva perteneciendo a esta institución, se han presentado problemas a nivel interno?

Tabla 4
Problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	9	30,0	30,0	30,0
	Sí	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



Figura 3. Problemas

El 70% de los encuestados señaló que durante el tiempo en que ha venido laborando en la institución sí se han presentado problemas, mientras que el 30% mencionó que no. Estos resultados demuestran que en su mayoría los problemas son recurrentes en el área administrativa del Hospital General II DE “Libertad”, por lo cual fue necesario identificar el tipo de problemas que se suscitan.

3. ¿Qué tipo de problemas se han identificado?

Tabla 5
Tipo de problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Carencia de planes estratégicos	2	6,7	6,7	6,7
	Falta de protocolos de gestión	3	10,0	10,0	16,7
	Otros	1	3,3	3,3	20,0
	Problemas administrativos	22	73,3	73,3	93,3
	Problemas relacionados a la atención	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

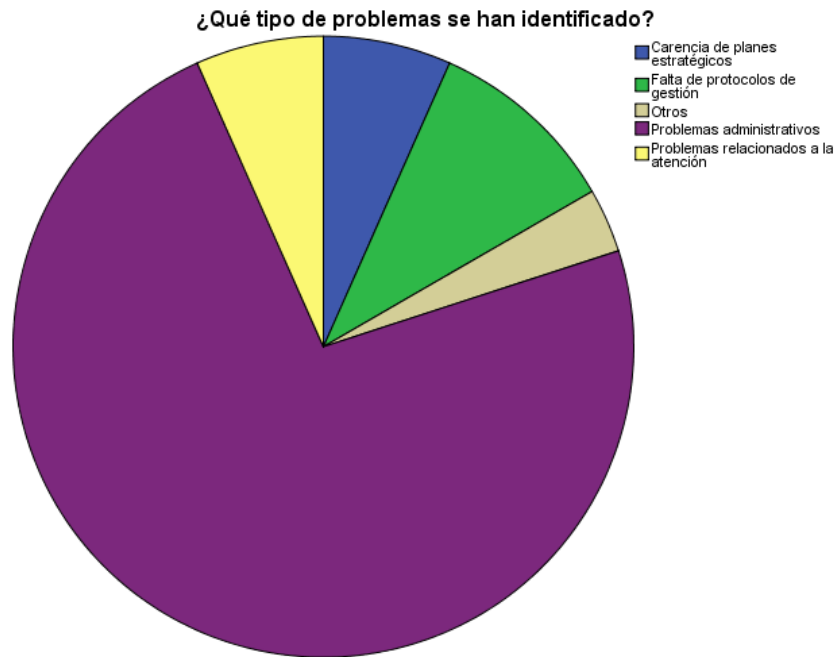


Figura 4. Tipo de problemas

Según el 73,3% de los encuestados, los problemas más recurrentes en la institución son de carácter administrativos; un menor porcentaje de encuestados indicó que los problemas se atribuyen a la falta de protocolos de gestión, la carencia de planes estratégicos y problemas relacionados a la atención. Estos resultados demuestran que existen falencias a nivel administrativo en el Hospital General II DE "Libertad", que deben ser corregidas.

4. ¿Afectan estos problemas a la calidad del servicio?

Tabla 6
Afectación al servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	Indiferente	1	3,3	3,3	20,0
	Totalmente de acuerdo	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

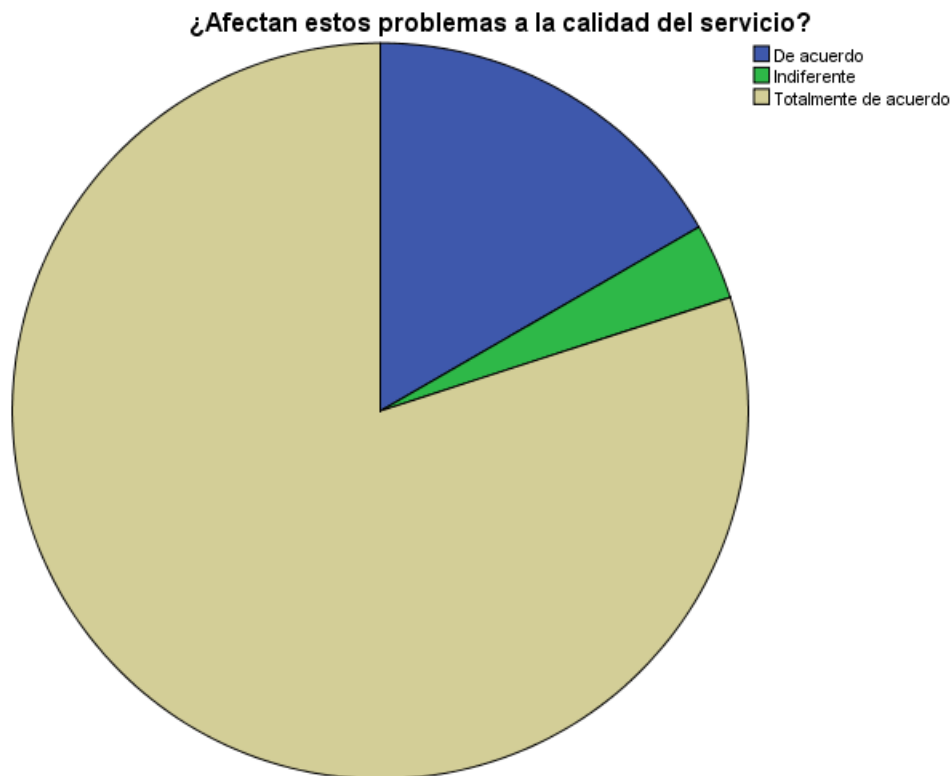


Figura 5. Afectación al servicio

Del total de encuestados, el 80% considera que los problemas administrativos en la institución afectan la calidad de los servicios, un 16,7% se mostró de acuerdo, y un 3,3% indiferente. A partir de estos resultados, es posible determinar que las falencias de carácter administrativo en el Hospital General II DE "Libertad", no solo afecta la forma en que se desarrollan las actividades internas, sino también produce un efecto negativo sobre la calidad del servicio, lo que consecuentemente afectará los niveles de satisfacción de los pacientes y personas que acuden al hospital.

5. ¿Se han establecido o propuesto alternativas de solución ante la situación identificada?

Tabla 7
Alternativas de solución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	36,7	36,7	36,7
	Sí	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Se han establecido o propuesto alternativas de solución ante la situación identificada?

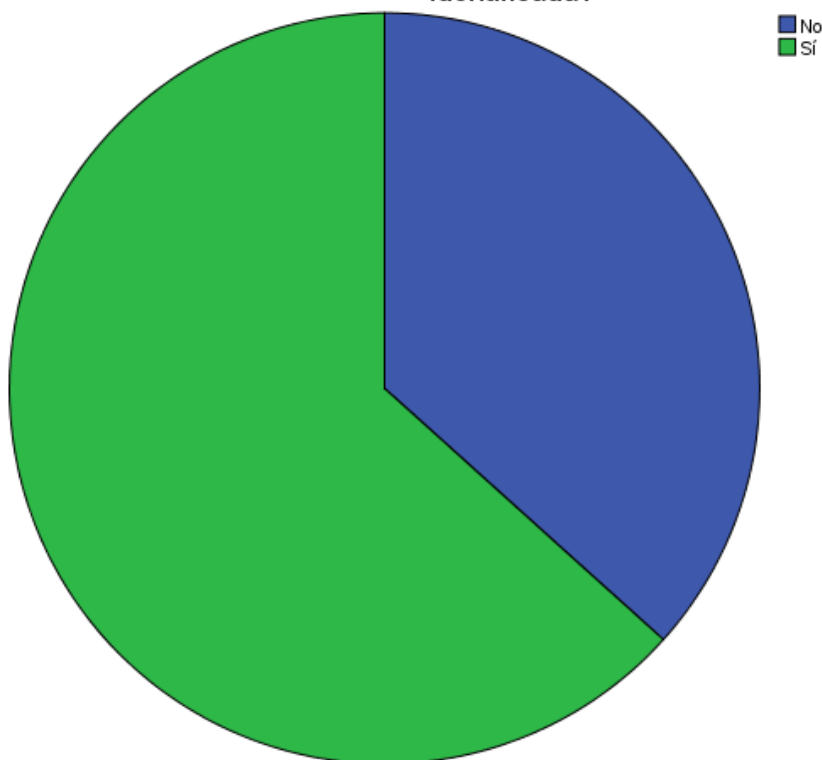


Figura 6. Alternativas de solución

Según el 63,3% de los encuestados sí se han establecido o propuesto alternativas de solución ante la situación identificada, mientras que el 36,7% de los encuestados mencionó que no se han implementado alternativas orientadas a solucionar los problemas existentes en el área administrativa. Estos resultados demuestran que los problemas presentes a nivel interno, han generado la necesidad de tomar medidas correctivas, sin embargo según resultados anteriores se comprobó que dichos problemas se mantienen.

6. ¿La estructura organizacional de la institución está acorde a la RPIS?

Tabla 8

Estructura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	11	36,7	36,7	36,7
	Desacuerdo	7	23,3	23,3	60,0
	Indiferente	3	10,0	10,0	70,0
	Total desacuerdo	5	16,7	16,7	86,7
	Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

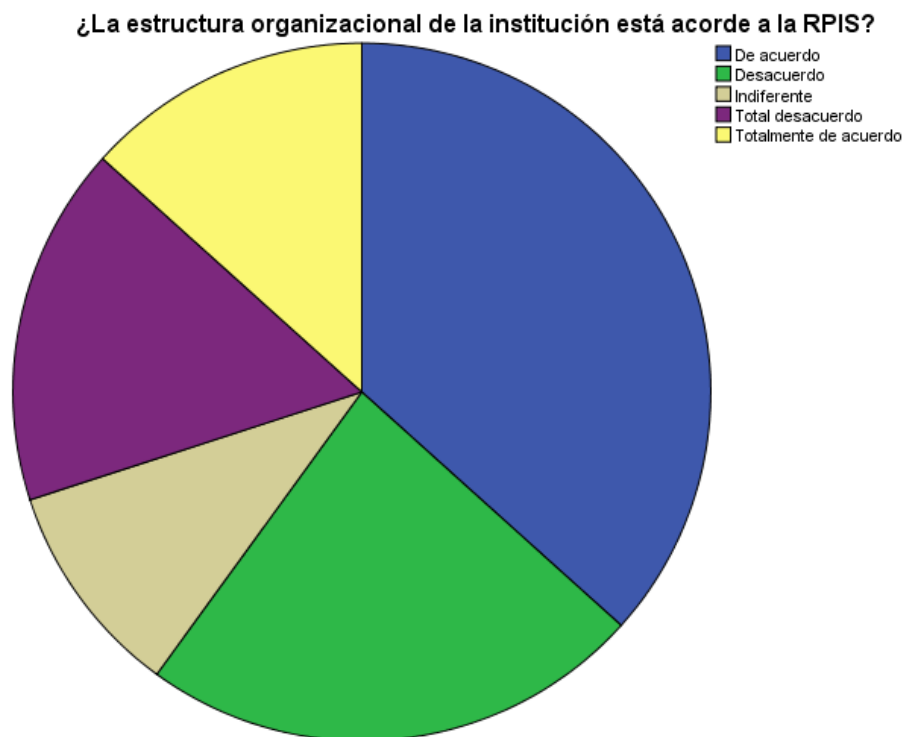


Figura 7. Estructura organizacional

El 36,7% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la estructura organizacional de la institución está acorde a la RPIS, el 23,3% se mostró en desacuerdo y un 16,7% se mostró en total desacuerdo. Estos resultados demuestran que existen percepciones sesgadas con respecto al cumplimiento de la RPIS, en relación a la estructura organizacional, por lo que debe ser revisada a fin de identificar la necesidad de establecer mejoras acordes a la RPIS.

7. ¿Se lleva a cabo una correcta gestión de cobros a los seguros de salud?

Tabla 9
Gestión de cobros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	13	43,3	43,3	43,3
	Desacuerdo	8	26,7	26,7	70,0
	Indiferente	7	23,3	23,3	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

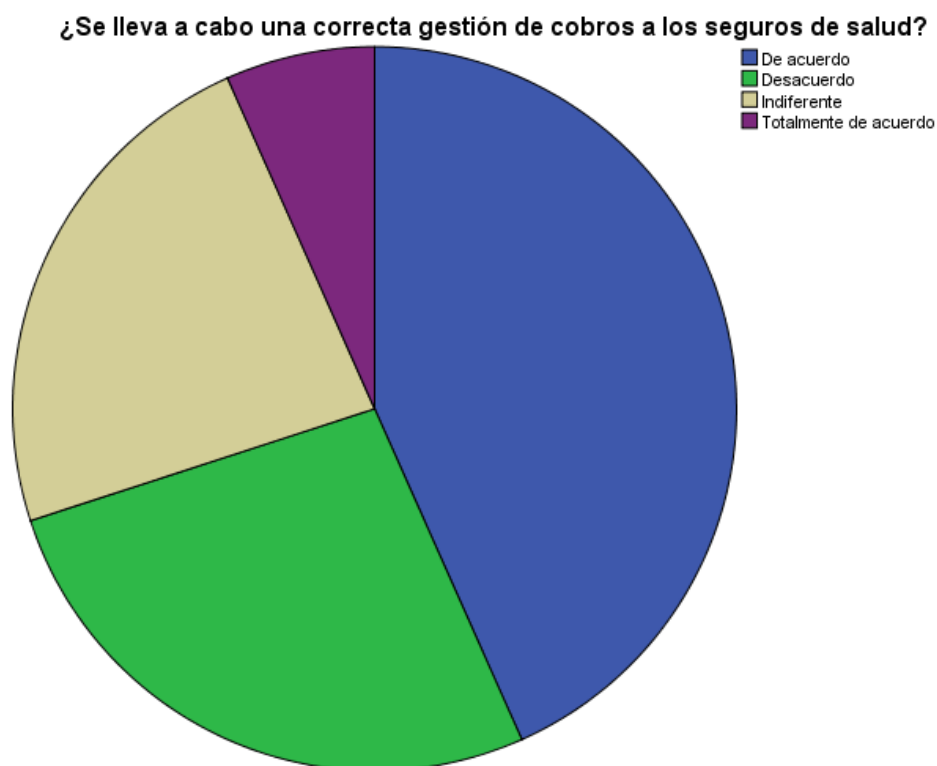


Figura 8. Gestión de cobros

El 43,3% estuvo de acuerdo en que actualmente se lleva a cabo una correcta gestión de cobros a los seguros de salud, mientras que un 26,7% indicó estar en desacuerdo, el 23,3% se mostró indiferente, mientras que el 6,7% estuvo totalmente de acuerdo. En este caso, se logró identificar que en su mayoría el personal administrativo considera que los cobros a los seguros de salud se llevan a cabo de forma adecuada.

8. ¿Se aplican estrategias a fin de mantener una gestión administrativa pública eficiente, eficaz y con efectividad dentro de la institución?

Tabla 10
Estrategias administrativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	19	63,3	63,3	63,3
	Desacuerdo	4	13,3	13,3	76,7
	Indiferente	6	20,0	20,0	96,7
	Total desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Se aplican estrategias a fin de mantener una gestión administrativa pública eficiente, eficaz y con efectividad dentro de la institución?

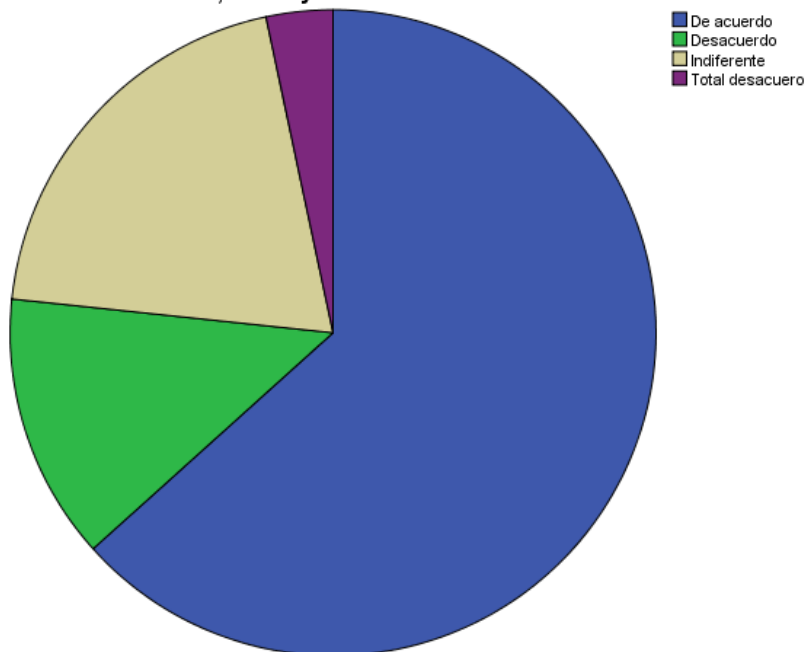


Figura 9. Estrategias administrativas

El 63,3% mencionó estar de acuerdo en que actualmente se aplican estrategias a fin de mantener una gestión administrativa pública eficiente, eficaz y con efectividad dentro de la institución, un 20% se mostró indiferente, mientras que un 13,3% indicó estar en desacuerdo. En este caso, según la mayoría de los encuestados en el Hospital General II DE “Libertad” sí se aplican estrategias para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad a nivel interno.

9. ¿Los procesos financieros actuales permiten obtener una mejor ejecución presupuestaria hasta finalizar el año fiscal?

Tabla 11
Los procesos financieros actuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	Desacuerdo	10	33,3	33,3	80,0
	Indiferente	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

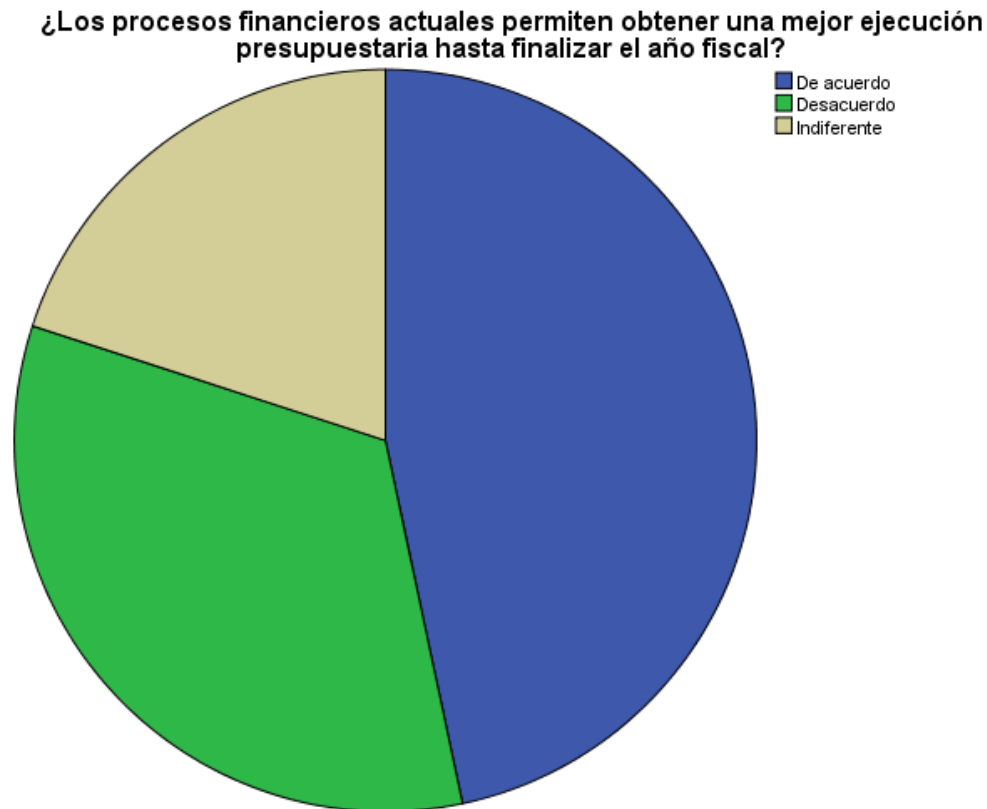


Figura 10. Los procesos financieros actuales

Como es posible determinar al analizar esta interrogante, se identifica que los encuestados en su mayoría están de acuerdo con que los procesos financieros actuales dentro de esta casa de salud permiten obtener una mejor ejecución presupuestaria hasta finalizar el año fiscal, dado a que se optimizan con más eficiencia los estados de resultados.

10. ¿Se han registrado problemas al momento de realizar las actividades de proceso de adquisiciones?

Tabla 12
Problemas en los procesos de adquisiciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	16,7	16,7	16,7
	Sí	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



Figura 11. Problemas en los procesos de adquisiciones

Principalmente a esta pregunta, la mayoría de los encuestados respondió que si se han percibido problemas al momento de realizar las actividades de procesos de adquisiciones para la institución, esto atribuido a la incorrecta gestión administrativa que se aplica, lo que ha repercutido en la percepción de los trabajadores de la misma.

11. ¿Con qué frecuencia se presentan problemas al momento de gestionar los pagos a los proveedores?

Tabla 13
Frecuencia con la que se presentan problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	14	46,7	46,7	53,3
	Pocas veces	5	16,7	16,7	70,0
	Siempre	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

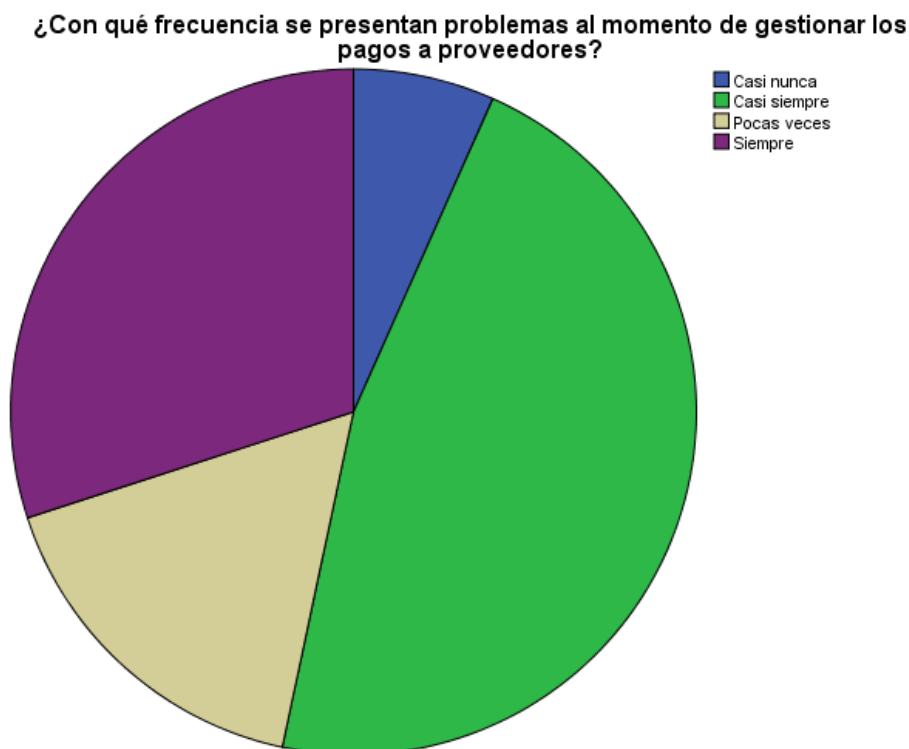


Figura 12. Frecuencia con la que se presentan problemas

Tomando en consideración la pregunta anterior, la frecuencia con la cual se presentan problemas al momento de gestionar los pagos a los proveedores se da de manera regular o casi siempre, lo cual está igualmente atribuido a las falencias a nivel administrativo que se presentan en esta casa de salud, repercutiendo de manera negativa para la institución, y por lo que se requiere un modelo para optimizar la gestión administrativa.

12. ¿Qué tipo de problemas se presentan al momento de gestionar los pagos a los proveedores?

Entre los problemas que más se identifican en los procesos dinámicos de contratación pública y de gestión administrativa, están la demora en los pagos, pérdida de documentos, excesiva revisión de la documentación, falta de trabajo en equipo, pagos se demoran en hacerse efectivos, retención de pagos por parte de los servidores públicos del departamento financiero, cambios excesivos en los informes de requerimientos, así como no se cuenta con un formato establecido por parte de los entes reguladores, lo que incentiva que el personal financiero no tenga definida bien sus funciones.

13. ¿En qué consisten las revisiones que realiza el personal que trabaja en el área administrativa y financiera previo al pago de proveedores?

Principalmente en el control previo al compromiso devengado y pago principalmente en el control documental y de ingreso de bienes y recepción de servicios, cumplimiento de las regulaciones legales, verificación de las fechas y otros datos relevantes de los proveedores para posteriormente realizar el pago, es decir, se adjunta toda la documentación pertinente para este proceso, pero el tiempo de demora es demasiado extenso lo que genera retrasos en los pagos.

14. ¿Considera usted que se encuentra supeditados respecto a las gestiones que se realizan dentro del área administrativa financiera de la entidad?

Tabla 14
Supeditados con respecto a las gestiones administrativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	Desacuerdo	3	10,0	10,0	56,7
	Indiferente	8	26,7	26,7	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Considera usted que se encuentran supeditados respecto a las gestiones que se realizan dentro del área administrativa financiera de la entidad?

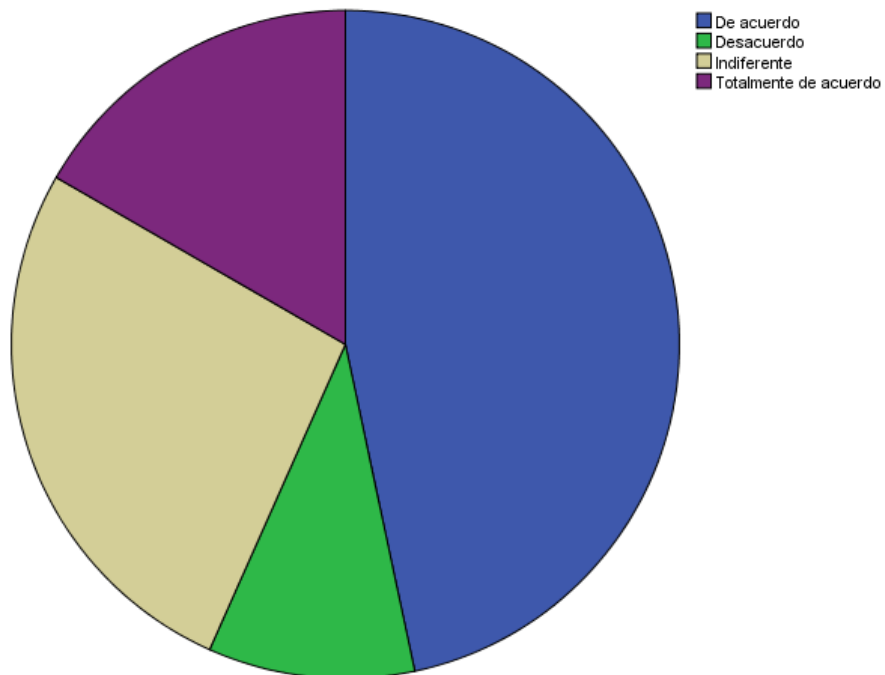


Figura 13. Supeditados con respecto a las gestiones administrativas

Definitivamente sí, esto es evidente según las perspectivas de los trabajadores dado a que se encuentran condicionados exclusivamente a lo que se ha delegado por parte del área administrativa, siendo muchas veces decisiones que no favorecen a la gestión que se debería llevar a cabo en el tema financiero de esta casa de salud, y esto fácilmente se puede evidenciar en los problemas percibidos.

15. ¿Qué tipo de medidas considera son necesarias para optimizar el proceso de mejoramiento administrativo-financiero de la institución?

Son varias las medidas que se deberían aplicar según la perspectiva de los trabajadores, entre las que destacan principalmente rotación del personal civil, reingeniería de procesos, eficiencia en la tramitación de documentos, capacitaciones al personal, y en el mejor de los casos contratar a otras personas para que trabajen en las áreas administrativa financiera a fin de evitar el conflicto de intereses.

16. ¿Cuán necesario considera usted, que se deba aplicar un modelo para optimizar la gestión administrativa para Hospital General II DE "Libertad"?

Tabla 15
Necesidad de un modelo para la gestión administrativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Altamente necesario	22	73,3	73,3	73,3
	Necesario	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

¿Cuán necesario considera usted que se deba aplicar un modelo para optimizar la gestión administrativa para el Hospital General IDE "Libertad"?

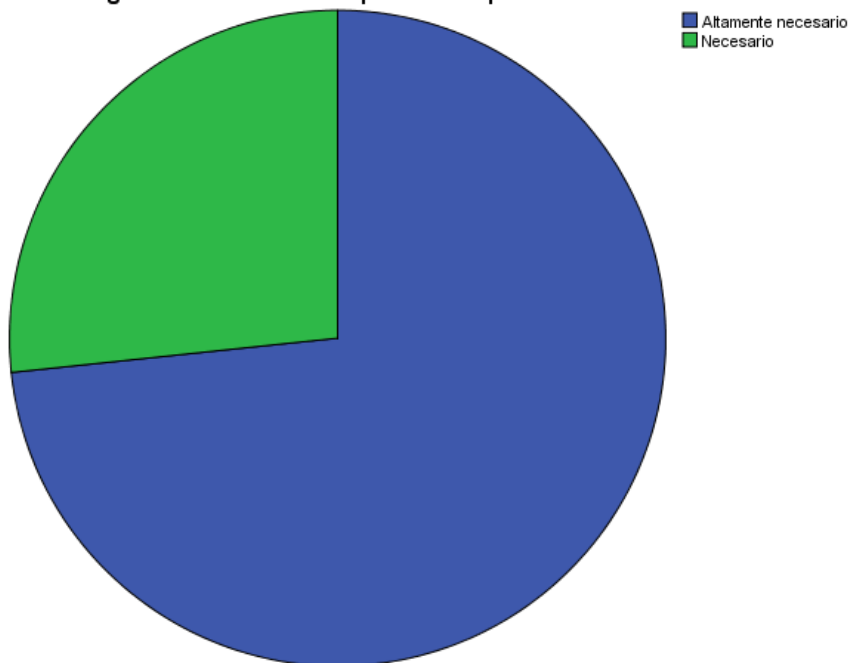


Figura 14. Necesidad de un modelo para la gestión administrativa

Según los resultados a esta pregunta, en su mayoría, los empleados de esta casa de salud, consideran altamente necesario que se aplique un modelo para optimizar la gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad", dado a que son los propios empleados quienes perciben las falencias que se generan a nivel del departamento administrativo financiero, por lo que no vendría mal una reestructuración y aplicación de mejoras para estas áreas en beneficio no solo de los empleados, sino de toda la entidad.

3.1.2. Entrevistas

De las entrevistas realizadas al Director General del Hospital II DE "Libertad", así como al Oficial administrativo, para conocer desde su perspectiva cómo se desarrolla actualmente la gestión administrativa de esta casa de salud, los principales resultados fueron:

Esta casa de salud ha sabido desenvolverse oportunamente en su servicio de atención, y dado a que ha buscado integrarse a la RPIS, cumpliendo con las disposiciones que se determinan a estas entidades según lo dispuesto por el Ministerio de Salud; sin embargo, tomando en cuenta a que el objetivo de esta institución en primera instancia era ofrecer los servicios de salud exclusivamente al personal de la institución, la carencia de eficiencia en la gestión administrativa y financiera que se percibe, ha desencadenado problemas a nivel administrativo, lo que ha repercutido en la necesidad de un modelo de mejora.

Las tareas que se gestionan desde el área administrativa/financiera carecen de organización y eficacia para que se logren cumplir con los objetivos de la institución, particularmente se evidencia un mal manejo de la documentación, generándose obstáculos más de forma que de fondo, ocasionando por consiguiente inconvenientes en el pago, seguimiento y cumplimiento de objetivos y como resultado final, una mala atención a pacientes, esto se visualiza también por la falta de continuidad de las buenas políticas y normas de control interno y el perfil no idóneo del personal en estas áreas.

Particularmente las causas que han desencadenado las falencias en el Hospital están relacionadas con la falta de continuidad de las políticas, mal manejo de la información estadística del hospital, falta de personal capacitado o con el perfil idóneo en las áreas concerniente a la administración y financiero, lo que empeora por la falta de capacitaciones en dichas funciones. A su vez se presentan problemas relacionados con el libre movimiento de los procesos propios del área administrativa, aspectos que no deberían existir.

Los principales efectos que se evidencian de estos problemas se identifican en la mala atención a los pacientes, principalmente porque los tratamientos se demoran en gestionarse, existe una carencia de insumos y equipos médicos, atribuido al

pésimo manejo de la documentación para tramitar recursos, el recorte del presupuesto también ha incidido en estos problemas, porque esto permite determinar que los aspectos que requieren mayor atención administrativa y organizacional son la renovación del personal administrativo financiero, su capacitación respectiva, así como la falta de generar equipos de trabajos que laboren hacia un objetivo común, falta en esta institución.

Entre las alternativas que se han considerado destacan el cambio del personal administrativo civil, completamiento de las vacantes orgánicas y administrativas-financieras y técnico médicas y mejorando los índices presupuestarios para con eso, establecer programas de capacitación y motivación al personal. Sin embargo, el modelo de gestión administrativa se identifica como la alternativa hacia la cual más se inclinaron los entrevistados, principalmente porque mediante esto sería posible mitigar las falencias existentes.

Los recursos que se requerirían para implementar un modelo de gestión principalmente se relacionan con el tema económico con los cuales sería posible destinar para programas de mejoras del desempeño del personal, comprar recursos para la institución y ofrecer motivaciones e incentivos para que las actividades se mejoren a nivel administrativo, por lo cual se tienen perspectivas positivas sobre el modelo de gestión a implementarse, sin embargo, no descartan la alternativa relacionada a la rotación del personal, esto debido a los errores que se sigan cometiendo posteriormente aplicado el modelo de gestión administrativa para esta casa de salud.

3.1.3. Observación

Tabla 16
Ficha de observación

Ficha de observación				
Lugar: Hospital General IIIDE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil.				
Fecha: Agosto del 2018		Hora de inicio: 02:00 pm		
		Hora de termino: 03:00 pm		
Observador: Juan Carlos Chalán				
Impresión general				
Objetivo de la ficha de observación: Recabar información sobre el desarrollo de la gestión administrativa actual del Hospital Militar IIIDE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil.				
Aspectos	Valoración			
	Excelente	Bueno	Regular	Insatisfactorio
¿Se ha definido un modelo de planificación que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?				X
¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la institución?			X	
¿La estrategia y objetivos planificados en la institución se revisan periódicamente?			X	
¿Se lleva a cabo un seguimiento y control de los procesos internos?				X
¿Se planifican las actividades necesarias para eliminar/reducir/controlar errores internos?				X
¿Se revisan e identifican las fallas existentes de manera oportuna?			X	
¿Se solucionan correctamente las falencias percibidas en los procesos administrativos?			X	
¿Se logran solucionar los inconvenientes percibidos con los usuarios de manera oportuna?			X	
Comentarios: La parte administrativa financiera se complica por la falta de empoderamiento y el trabajo en campo. No se cuenta con procesos ni protocolos para alcanzar metas, tampoco se encuentra reestructurada la organización de acuerdo a las RPIS. La ejecución presupuestaria se encuentra al 39%.				

A partir de la observación realizada en el área administrativa financiera del Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil, fue posible detectar falencias significativas que de no ser corregidas pueden afectar el óptimo funcionamiento de esta casa de salud. En primer lugar, entre los aspectos críticos que requieren mayor

atención se identificó que el hospital no cuenta con un modelo de planificación para alcanzar los objetivos de la institución, tampoco se lleva a cabo un adecuado seguimiento y control de los procesos internos, y no se ejecuta una planificación pertinente para corregir o prevenir posibles errores que pudieran ocasionar pérdidas o problemas mayores a nivel interno.

Otros hallazgos demostraron que en menor medida, existen problemas en la planificación estratégica, considerando que no se comunica oportunamente al personal sobre la visión, misión, valores y planificación de la institución; tampoco se revisa de forma regular la estrategia y objetivos establecidos, procurando solucionar las falencias existentes a nivel administrativo.

Así mismo, se identificó que la institución no se encuentra actualmente estructurada con base a los lineamientos y directrices que establece el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, lo que le impide ser parte de la RPIS. A nivel económico, la ejecución presupuestaria de la institución se encuentra al 39% lo que indica que no cuenta con las condiciones para establecer medidas de mejora a nivel administrativo financiero, de modo que le permita formar parte de la RPIS.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Introducción

La presente propuesta se basa en el diseño de un modelo de gestión administrativa por procesos para el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, en el cual según la investigación realizada, se identificó la existencia de problemas y falencias que además de afectar el óptimo funcionamiento interno en el hospital, ha impedido que esta institución pueda ser incluida dentro de la red de salud pública en su totalidad.

En este contexto, con la implementación de un modelo de gestión por procesos en el área administrativa-financiera; se pretende contribuir a minimizar la variabilidad innecesaria que puede suscitarse al momento de prestar servicios de salud, lo que a su vez permitirá eliminar las ineficiencias atribuidas a la ejecución de tareas o actividades repetitivas que no aportan valor al proceso en general y que consumen de forma inadecuada los recursos financieros de la institución, impidiendo el aprovechamiento de dichos recursos para la mejora de otras áreas.

Así mismo, a través de un modelo de gestión por procesos, se contribuirá a mejorar la eficiencia de los procesos internos, optimizar la efectividad de los resultados que se obtengan de las operaciones que realiza la institución, facilitar los controles internos, optimizar la eficiencia en el uso de los recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales, mantener la sinergia entre los diferentes procesos gobernantes, procesos que agregan valor, procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo que las instituciones de salud deben cumplir en concordancia con la estructura básica de los hospitales de la RPIS, según lo establecido por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

De esta forma además de corregir los problemas existentes en la estructura actual, con la presente propuesta se contribuirá a definir una estructura ajustada al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública, permitiéndole al Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil integrar la RPIS.

4.2. Objetivos de la propuesta

4.2.1. Objetivo general

Implementar el modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil basado en el modelo de gestión por procesos para la optimización de los procesos internos y su inserción a la red de salud pública integral del Ministerio de Salud Pública.

4.2.2. Objetivos específicos

- Establecer la estructura guía a seguirse para implementar el modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil.
- Desarrollar a través de la herramienta bizagi el modelamiento de los procesos a mejorarse en el área administrativa-financiera del Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil.
- Estructurar el mapa de procesos y el diagrama de entradas y salidas a través del modelo de gestión por procesos.
- Caracterizar los procesos y procedimientos mejorados para el área administrativa-financiera del Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil a través de un diagrama de flujo.

4.3. Diagrama de la propuesta

Con base a los objetivos establecidos, la presente propuesta se estructura bajo una guía a través de la cual se identifica el proceso de ejecución e implementación del modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil basado en el modelo SIPOC. Por lo que se presenta a continuación la estructura del presente apartado:

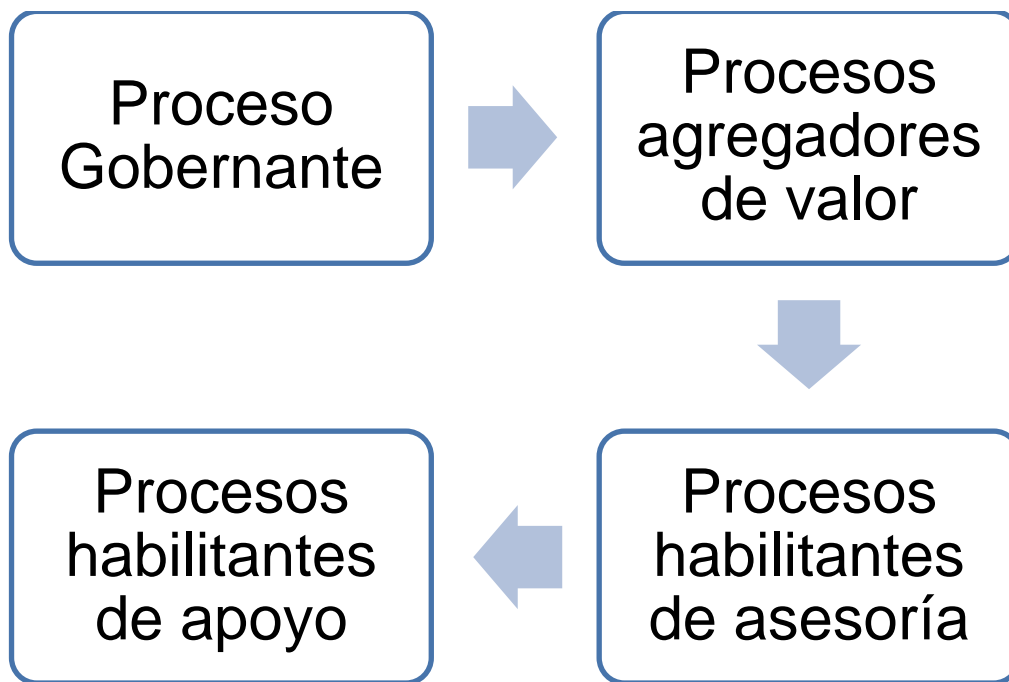


Figura 15. Estructura de la propuesta

4.3.1. Alcance de la propuesta

La presente propuesta estará enfocada en el desarrollo de un modelo, mediante el cual se busca optimizar la gestión administrativa del Hospital General II DE “Libertad” de la Ciudad de Guayaquil, para esto, se trazará un marco guía, a través del cual se definirán las actividades de mejora que se deban aplicar, particularmente en el departamento administrativo-financiero de esta casa de salud, con lo cual, se busca mitigar los problemas identificados.

4.4. Desarrollo de la propuesta

4.4.1. Proceso gobernante

Para garantizar que el proceso gobernante del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil se ejecutará en concordancia con las directrices establecidas por el Ministerio de Salud Pública para las instituciones de la red pública de salud, se determina el siguiente direccionamiento estratégico del hospital mejorado, el mismo que será puesto en conocimiento de todo el personal de la institución, así como también determinará el enfoque con base al cual se desarrollarán procesos y actividades estratégicas dentro de cada área del hospital.

Misión

Brindar atención médica integral, accesible y de calidad al personal militar, sus familiares y la población civil en general; con la finalidad de promover la salud de la ciudadanía, contribuir en la mejora de los servicios hospitalarios de la red pública de instituciones de salud; y colaborar con el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Visión

Ser una institución líder y referente en el área de salud militar y de hospitales de II nivel en la provincia del Guayas y en la nación; proporcionando atención médica de calidad, innovadora, atenta y personalizada, mediante la integración de tecnología de punta y personal médico altamente calificado y comprometido.

Propósito

Implementar directrices y políticas que permitan a la Gerencia del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, desempeñar una gestión técnico – administrativa oportuna, eficaz y eficiente en todos los niveles; con el propósito de transformar las vidas de las personas a través de una excelente calidad clínica; servicio accesible, centrado en el paciente, cuidado; y compromiso del personal médico y empleados.

Objetivos del hospital

- Brindar atención médica de alta calidad, oportuna y eficiente para el personal militar, familiares y la población civil, satisfaciendo un área de necesidad.
- Proporcionar un entorno seguro al personal orgánico y agregado de todas las áreas del Hospital General II DE “Libertad”.
- Aumentar la gama de servicios de atención sanitaria con el uso de equipos médicos modernos que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- Desempeñar una gestión técnica y administrativa eficiente con un enfoque de excelencia y de mejora continua.
- Capacitar de manera constante al personal de todas las áreas del Hospital General II DE “Libertad”.

- Aumentar los índices de satisfacción general de pacientes, empleados y médicos visitantes.
- Alcanzar indicadores clave de desempeño financiero y de recursos humanos.
- Gestionar de manera adecuada los cobros a los seguros de salud para elaborar proyectos de inversión y capital para el mejor desempeño y funcionamiento del Hospital.

Principios institucionales

- Dignidad humana: Valorar a cada persona como un individuo único en cada interacción personal, tratando a los pacientes, familiares y colegas con empatía, honestidad y franqueza.
- Calidad: Establecer y superar estándares de calidad en materia de atención médica, a fin de construir una organización más eficiente.
- Responsabilidad: Actuar de manera honesta, directa y fiscalmente responsable, valorando la promoción del uso justo de recursos para mejorar la calidad de vida de los pacientes.
- Comunidad de servicio: Valorar un clima de trabajo de confianza mutua y armonía para permitir la curación, la colaboración y la realización del potencial humano.
- Perspectiva: Anticipar el desafío de desarrollar nuevas e innovadoras formas de inspirar a comunidades más saludables.

Estructura organizacional

En lo que respecta a la estructura organizacional, el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil actualmente mantiene su estructura definida como una unidad militar; sin embargo, para integrar la red pública de instituciones de salud, deberá ajustar su estructura organizacional definida por el Ministerio de Salud Pública para hospitales generales de 70 camas o más.

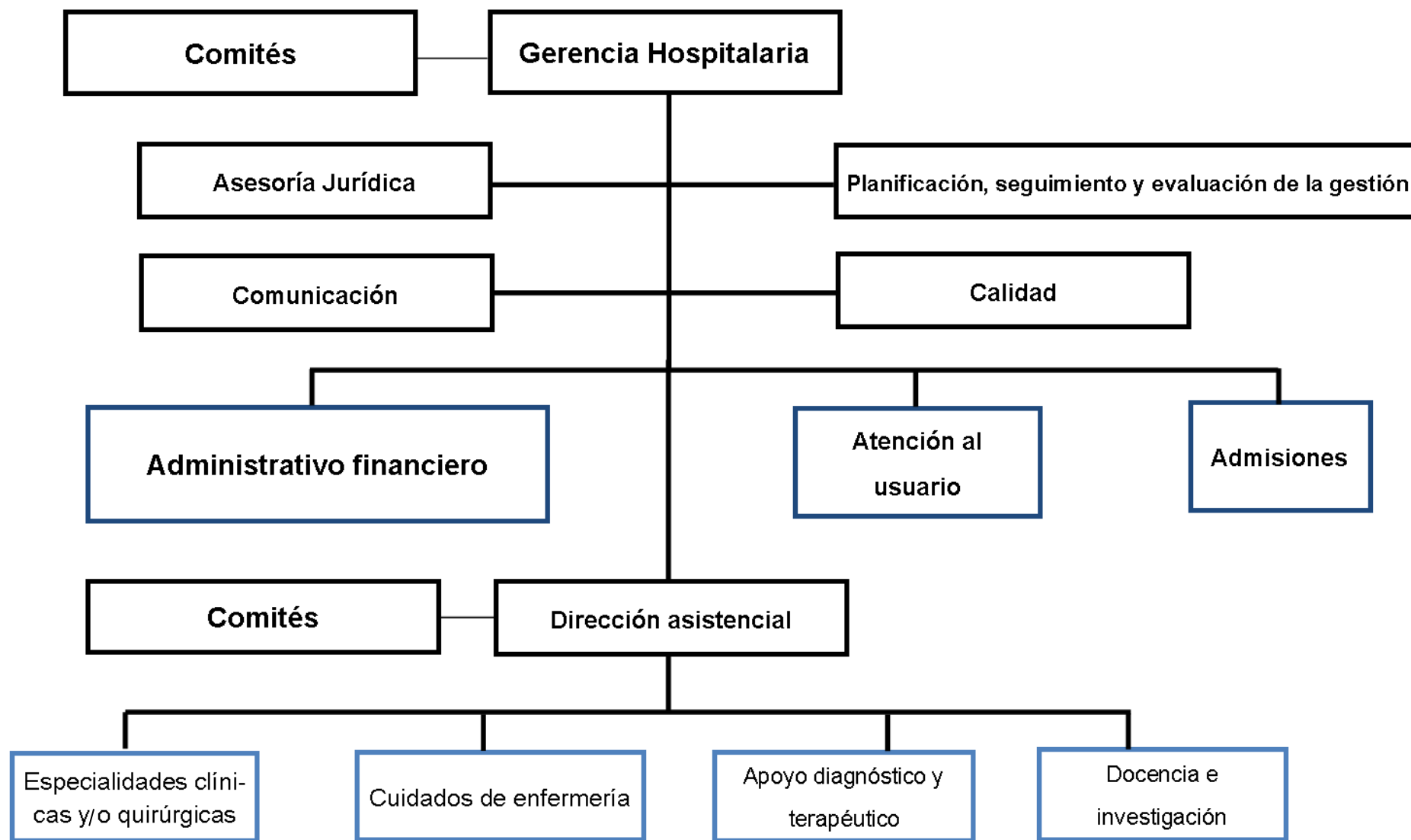


Figura 16. Estructura organizacional

Direccionamiento estratégico del hospital

El Hospital General II DE “Libertad”, al formar parte de la categoría de hospitales generales de 70 camas o más, desempeña los procesos gobernantes bajo el mando de la Dirección del Hospital, que actualmente se encuentra dirigida por el Coronel de CSM. AVC. Jorge Villacrés Castro. En un contexto general, el Gerente del Hospital tiene la responsabilidad de gestionar y controlar el óptimo funcionamiento de todas las áreas del hospital y actuar como representante legal de la institución frente a los organismos reguladores como es el caso del MSP y otros grupos de interés (personal, pacientes, medios externos y el público en general).

En un contexto específico, las funciones y responsabilidades que el Gerente del Hospital debe cumplir en concordancia con las disposiciones establecidas por el MSP, son las siguientes:

- A. Ser el representante legal del Hospital General II DE “Libertad”.
- B. Desempeñar actividades administrativas a nivel interno que se ajusten a las disposiciones generales del MSP y la legislación vigente.
- C. Gestionar los recursos asignados a la institución, a través de un manejo eficiente que garantice la promoción de la gama de servicios hospitalarios, la actualización de equipos, y la mejora de la calidad.
- D. Desarrollar un Plan Operativo Anual y poner en conocimiento del personal de la institución las acciones a desempeñar.
- E. Diseñar propuestas de mejoramiento interno y planes orientados a mejorar la calidad de la atención y el funcionamiento de todas las áreas del hospital, para su posterior aprobación por el MSP.
- F. Adoptar medidas correctivas que garanticen la mejora continua a nivel técnico, administrativo y asistencial en el hospital.
- G. Diseñar e implementar una estructura de costos hospitalarios, que facilite a los usuarios y el organismo regulador acceder a la información referente a los costos de los servicios hospitalarios.
- H. Diseñar un Plan Estratégico Institucional de forma anual, y poner en conocimiento del personal de la institución.
- I. Evaluar, aprobar y asignar recursos a las diferentes áreas del hospital en concordancia con el presupuesto anual de la institución.

Acciones de mejora

Además de la adaptación de la estructura organizacional del Hospital General II DE “Libertad” a la estructura establecida por el MSP y la definición de funciones y responsabilidades que el Gerente del Hospital deberá ejecutar para garantizar el óptimo funcionamiento de todas las áreas internas es importante el liderazgo. En este caso, el Gerente del Hospital deberá mantenerse al día con respecto a las leyes y regulaciones que afectan a las instituciones de salud pública, así como a los avances médicos y tecnológicos. Así mismo, deberá supervisar los siguientes aspectos:

- Planificación a largo plazo.
- Objetivos operativos y presupuestos.
- La prestación eficiente de servicios médicos.
- Reportes financieros.
- Cambios en la política del hospital.

Por lo tanto, se realizará una capacitación al actual Gerente del Hospital, en la cual se actualizará sobre las funciones que se agregan a su cargo, además se proporcionarán las directrices de control y gestión de los departamentos. El modelo de dirección del MSP se aplica para hacer un avance para mejorar el entorno laboral y la motivación del personal que trabaja en el hospital. Además se incluye un conjunto de acciones que deben llevarse a cabo sistemáticamente con la participación total del personal que sirve en el hospital. Las actividades deben practicarse de manera participativa real para mejorar la calidad del entorno de trabajo y los componentes de servicio entregados a los clientes.

4.4.2. Procesos agregadores de valor

Los procesos agregadores de valor que se determinan

Los procesos de valor agregado por su parte, se determinan como una serie de consideraciones que garantizarán que en diferentes áreas del Hospital General II DE “Libertad”, se lleven a cabo las tareas respectivas de la gestión hospitalaria, como una garantía a la salud que se brinda en estas casas asistenciales, por lo que

resulta importante que se cuiden ciertos aspectos desde varias de las gestiones ejecutadas en esta casa de salud.

Se procede a continuación a detallar la cadena de valor que toda casa de salud en el Ecuador deba disponer, lo que se deberá tomar en consideración y evaluar su cumplimiento dentro del Hospital General II DE “Libertad”:

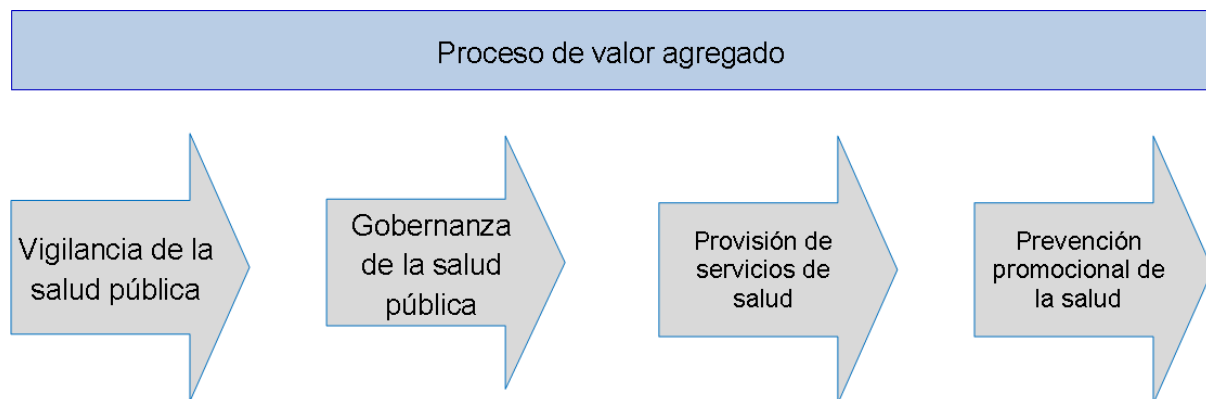


Figura 17. Cadena de valor de la gestión de valor agregado

La cadena de valor agregado que se expone en el presente apartado, se establece con base a las disposiciones establecidas directamente a través del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, particularmente en su apartado de Gestión Organizacional por procesos, con lo cual se busca más que nada, que el servicio de salud, sea otorgado bajo las mejores condiciones posibles, para lo cual, una correcta administración interna, es uno de los pilares fundamentales para lograr en las casas asistenciales, el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos por parte del Ministerio de Salud Pública, por lo cual, se busca mejorar los procesos internos administrativos-financieros del Hospital General II DE “Libertad”, considerándose que a partir de estas mejoras, se podrán optimizar y efectivizar el servicio general de salud y de otras áreas de esta casa asistencial.

Gestión asistencial

Dentro de esta unidad, la responsabilidad debe recaer directamente en el Gerente de la casa asistencial, procurando el cumplimiento de la misión, según se determina a continuación:

Misión

Dirigir y coordinar actividades médico sanitarias de todas las especialidades, a fin de que éstas, otorguen al paciente los servicios médicos y hospitalarios con oportunidad, alta calidad, eficiencia y efectividad, garantizar el funcionamiento de los departamentos productores de salud dentro de los parámetros estandarizados de eficiencia y calidad.

Atribuciones y responsabilidades

Particularmente, las atribuciones como responsabilidades que se determinan importante seguir para los procesos de valor agregado, se detallan a continuación:

- A. Direccionar y valorar las tareas en relación a la calidad de la asistencia (técnica que se percibe con relación a la utilización de los recursos de la casa de salud), así como se deberá valorar la gestión de conocimiento, docencia e investigaciones constantes que se lleven a cabo para la creación de servicios de esta institución.
- B. Seguir y supervisar todos los servicios que se otorguen, así como es necesario que se informen, desarrollen y estructure el consentimiento formado del cliente.
- C. Realizar propuestas y desarrollar normas y procedimientos de carácter técnico, con el objetivo de incentivar el correcto uso de las instalaciones de la casa de salud, así como de todos los equipos e instrumentos de uso médico.
- D. Supervisar de manera constante al personal médico, estableciendo una cobertura eficiente sobre las tareas y actividades que se deben llevar a cabo, para garantizar que los servicios médicos sean estandarizados y de alta calidad.
- E. Evaluar el cumplimiento que se lleva a cabo sobre las normas y reglamentos de los protocolos aplicados dentro de la institución, en todos los departamentos de la casa asistencial.
- F. Hacer frente a las actividades y demandas relacionadas a la actividad gerencial del Hospital.

Mapa de proceso actual

El mapa de procesos que se mostrará a continuación, es el rediseño optimizado de un mapa general de la institución, en este se muestran de manera clara cada una de las actividades concernientes a cada área que compone esta casa asistencial, el mismo que fue diseñado previamente, como parte de una estrategia de eficiencia y eficacia que busca instaurar esta casa asistencial, en su proceso de integración a la RPIS.

El mapa de procesos presentado, servirá como punto de referencia, para el desarrollo de las gestiones de mejora que se busquen aplicar con el modelo para optimizar a su vez, la gestión administrativa del Hospital II DE, contribuyen así, a generar un proceso de mejora sincronizado con base a las previas mejoras propuestas, por ello, se detalla a continuación lo siguiente:

Herramienta a emplear para el modelamiento de procesos

La herramienta que se empleó para el modelamiento de procesos es Bizagi, lo cual es un programa proveniente de un paquete de productos informáticos de oficina que permiten la ejecución de varias e importantes funciones sobre archivos y documentación, permitiendo la creación, modificación, organización y modelo de procesos. Particularmente Bizagi Modeler que es el programa empleado en este caso, permitirá diagramar y simular el proceso dentro del área administrativo-financiera en el Hospital II DE, tomando en consideración que se presentan falencias en esta área, la cual resulta necesaria de mejorar, por lo que se determinará previamente a través de un modelado simulado el resultado que se espera obtener (Ver anexo 4).

4.4.3. Procesos habilitantes de asesoría

De acuerdo a los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, las instituciones de salud de 70 camas o más que integran la RPIS deben integrar dentro de sus procesos internos, aquellos procesos habilitantes de asesoría, esto incluye: procesos de planificación, gestión calidad, jurídicos y comunicación. Por lo tanto, el Departamento de Calidad y el Departamento de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión del Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil adoptará y ejecutará las siguientes funciones:

A. Gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión

El Departamento de Calidad y el Departamento de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión del Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil, será el responsable de ejecutar los procedimientos de planificación interna del hospital, en términos de: recursos, procedimientos, actividades, planes, y estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos propuestos. Así mismo, asumirá la responsabilidad de ejecutar el respectivo seguimiento, evaluación y control de todas las áreas que integran a la institución, con el propósito de garantizar el óptimo funcionamiento de cada uno de los departamentos y procesos establecidos para la satisfacción de clientes internos y externos, en concordancia con lo establecido por el MSP.

Funciones

- Gestionar el sistema de información integral del Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil para facilitar la toma de decisiones. Para su efecto, el Departamento de Calidad y el Departamento de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión deberá recopilar y revisar de forma permanente los informes presentados por cada una de las áreas de la institución.
- Realizar un seguimiento, control y evaluación de la gestión administrativa y financiera, y establecer un cuadro de mando integral del departamento.
- Diseñar el Plan Operativo Anual (POA), con base a los recursos e insumos requeridos por cada una de las áreas del hospital, para su posterior revisión y aprobación por parte del Director del Hospital.

- Diseñar el Plan Estratégico Anual, orientado al cumplimiento de los objetivos establecidos, para su posterior revisión y aprobación por parte del Gerente del Hospital.
- Diseñar el Plan de Inversión Anual, en conjunto con la Unidad de Gestión Financiera del Hospital General II DE “Libertad” para su posterior revisión y aprobación por parte del Gerente del Hospital.
- Diseñar e implementar planes de prevención de riesgos y contingencia, frente a escenarios de emergencia, para su posterior revisión y aprobación por parte del Gerente del Hospital.
- Ejecutar actividades de seguimiento y control de la puesta en marcha de los planes operativos, estratégicos, de inversión y de prevención.
- Realizar reformas de presupuesto en casos que lo ameriten.
- Realizar estudios correspondientes a la oferta/demanda de servicios asistenciales en el Hospital General II DE “Libertad”.
- Elaborar y presentar al Gerente del Hospital reportes de la oferta/demanda de servicios asistenciales y servicios complementarios, en cooperación con otros establecimientos de salud de primer nivel.
- Realizar informes de seguimiento, documentación y expediente único de historia clínica.
- Realizar el seguimiento de acuerdos que mantenga el Hospital General II DE “Libertad” con otros establecimientos de salud de la RPIS y presentar informes correspondiente de los resultados al Gerente del Hospital.

Acciones de mejora

Además de las funciones del Departamento de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión del Hospital, se implementará la herramienta Balanced Scorecard, en la cual se establecen los indicadores de control que se aplicarán de manera mensual para gestionar las mejoras. Los indicadores principales son los impulsores de rendimiento que conducen al logro de los indicadores de eficiencia y eficacia y en este caso incluirán la medición de procesos y actividades en las cuales se han detectado falencias a nivel interno, como es el caso del área administrativa-financiera.

B. Gestión de Calidad

La gestión de calidad, como su nombre lo indica tiene como principal función el corroborar la aplicación y el completo cumplimiento de los procesos que forman parte de la gestión de un servicio de calidad, con lo cual se busca satisfacer de manera oportuna, tanto los requerimientos como las necesidades de la demanda de los servicios de salud.

Particularmente, tomando como referencia lo estipulado en el estatuto orgánico del MSP, se detallan los siguientes aspectos que se deben seguir como parte de la gestión de calidad:

- Realización de un plan anual de calidad, que estarán directamente relacionadas con las diversas evaluaciones y criterios generados por el Comité de Gestión de Calidad.
- Establecimiento de guías para corroborar el nivel de calidad y mejoramiento continuo en el servicio de salud y gestiones administrativas.
- Desarrollo constante de auditorías de carácter médico sobre los servicios que se proveen en esta casa de salud.
- Control sobre el cumplimiento del plan de calidad, procedimientos e indicadores de calidad.
- Mapas y propuestas de indicadores entre otros instrumentos que sean importantes para el Hospital y que permitan evaluar los indicadores clínicos.

Vigilancia epidemiológica

Particularmente la gestión de calidad en materia de aspectos epidemiológicos, se describen los siguientes:

- Educación sobre la correcta identificación, prevención y mitigación de los riesgos relacionados con los procedimientos de esterilización, para así aplicar los más adecuados y que representen mayor seguridad.
- Asesoría a todo el personal sobre los tópicos concernientes sobre la prevención de infecciones.
- Pautas sobre prevención, vigilancia e inspección de infecciones que pudiesen generarse dentro de la casa de salud.

- Proyectos dirigidos al control epidemiológico.
- Difusión y aplicación de acciones de evaluación sobre acciones de prevención para mitigar infecciones nosocomiales.
- Identificación de problemáticas concernientes a focos infecciosos dentro del hospital para el respectivo control del entorno.
- Establecimiento de espacios en los que se indique las áreas que se encuentran limpias y aquellas que no, para mitigar problemas de carácter infeccioso.
- Proceso de limpieza, desinfección y esterilización de los objetos que se emplean en la gestión sanitaria.
- Evaluación microbiológica del hospital (ductos de aire, flujos de agua, así como de todos los recursos que se crean convenientes de revisar según la incidencia que tengan con los focos infecciosos).

Acciones de mejora

Para garantizar la calidad de los servicios hospitalarios, se establece la formación del equipo de mejora de la calidad y un equipo de mejora del trabajo en cada unidad de trabajo o sección. El equipo de mejora del trabajo se establecerá como un grupo de personal seleccionado de cada una de las áreas del hospital, que trabajará en conjunto para identificar problemas y planificar, implementar y monitorear las actividades en las unidades. Por otra parte, el equipo de mejora de la calidad está formado por administradores de hospitales y representantes de equipo de mejora del trabajo. El equipo de mejora de la calidad asumirá un papel de liderazgo en todo el proceso y supervisa y respalda el rendimiento interno en relación a la prestación del servicio.

C. Gestión de Asesoría Jurídica

La Unidad de Asesoría Jurídica será la responsable de proporcionar la asistencia pertinente en la aplicación de las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, leyes, reglamentos, acuerdos, decretos y otros cuerpos legales a fin de que el Hospital funcione según lo dispuesto por la ley. En este caso, las funciones atribuidas a esta área son las siguientes:

- Proporcionar asesoría jurídica en las diferentes actividades que realice la institución.
- Realizar seguimiento y acción en caso de demandas y juicios realizados al hospital, hasta que culmine la sentencia.
- Emitir dictámenes de acuerdo a lo establecido en la ley.
- Presentar informes legales.
- Gestionar la parte jurídica en la firma de contratos y convenios.
- Ejecutar la defensa jurídica del hospital con el delegado de la Procuraduría General del Estado en los diferentes procesos contenciosos.
- Gestionar los archivos correspondientes a las leyes, convenios, juicios, expedientes de coactivas, reglamentos, decretos, resoluciones, acuerdos u otros documentos de carácter jurídico.

D. Gestión de comunicación

La Unidad de Comunicación tendrá como responsabilidad gestionar la comunicación del Hospital General II DE “Libertad” con los diferentes grupos de interés. En este caso, debe implementar estrategias, planes y programas de comunicación orientados a destacar los servicios y la imagen de la institución. Para esta área las funciones específicas son las siguientes:

- Proporcionar asesoría en materia de comunicación a las diferentes áreas del hospital.
- Realizar planes de comunicación y mercadeo para el hospital.
- Realizar publicaciones en diferentes medios para atraer la atención de los usuarios, dar a conocer los servicios y programas del hospital, publicar boletines de prensa, informes, producción del hospital y aspectos trascendentales de la institución de interés público.
- Aplicar estrategias para promover la imagen institucional del hospital.
- Gestionar la organización de eventos.
- Publicar la cartelera de las actividades llevadas a cabo dentro de la institución (de forma semanal).
- Emplear herramientas informativas.

Cabe destacar que tanto el Área Jurídica como el Área de Comunicación, son elementos esenciales para el buen funcionamiento de la institución; esto considerando que son necesarios para garantizar que la institución desarrolla sus actividades de acuerdo a lo dispuesto en la normativa vigente; y a su vez permitirán la promoción y difusión de los servicios que ofrece el Hospital General II DE “Libertad”, esto considerando que no se destina presupuesto para la ejecución de actividades de marketing de forma independiente.

4.4.4. Procesos habilitantes de apoyo

4.4.4.1. Procesos de atención al usuario

En concordancia con las disposiciones del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, toda institución de salud perteneciente a la RPIS, tiene la obligación de precautelar por el cumplimiento de los deberes y derechos de los usuarios a fin de garantizar los niveles de satisfacción de la ciudadanía y contribuir a la mejora de la calidad de los servicios de atención médica. En este contexto, el Hospital General II DE “Libertad” deberá ejecutar los siguientes subprocesos conforme a las directrices del MSP:

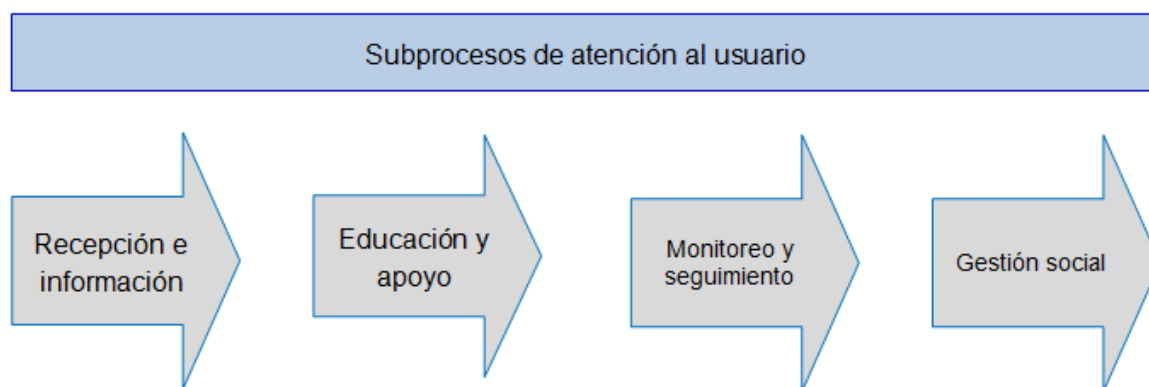


Figura 18. Subprocesos de atención al usuario

Recepción e información

- Garantizar que todos los usuarios (pacientes, familiares, y acompañantes) reciban la información pertinente con respecto a la institución y el servicio que ofrece.
- Garantizar la capacitación constante del personal en áreas de atención a los usuarios.

- Gestionar las quejas, reclamaciones y sugerencias de los usuarios y realizar reportes pertinentes sobre los mismos.
- Solicitar el expediente único de historia clínica, en situaciones que requieran cambios de especialista.

Educación y apoyo

- Emplear las herramientas de intranet, para proporcionar información a los familiares y acompañantes sobre la trazabilidad de los pacientes, garantizando el respeto a la confidencialidad de la información.
- Proporcionar soporte informativo a los familiares en situaciones que requieran la facilitación de información como requisito para el registro de nacimientos, de defunciones, u otros.
- Proporcionar asistencia pertinente a los usuarios que requieran información sobre problemas asociados a la atención recibida o asuntos derivados.
- Realizar visitas programadas a los pacientes a fin de identificar el nivel de satisfacción con respecto a la atención proporcionada e identificar sus necesidades.

Monitoreo y seguimiento

- Diseñar e implementar encuestas de satisfacción dirigida a los usuarios del Hospital General II DE “Libertad”.
- Realizar y presentar reportes de resultados obtenidos para la revisión por parte del Departamento de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión del Hospital General II DE “Libertad”.
- Realizar informes correspondientes a las medidas empleadas para resolver las quejas, reclamaciones y sugerencias de los usuarios.
- Realizar propuestas de mejora con base a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los usuarios.

Gestión social

- Evaluar y presentar informes referentes a problemas socio-económicos de los usuarios que necesiten el apoyo del servicio social.

- Proporcionar soporte psicosocial a los pacientes a fin de complementar el tratamiento ofrecido.
- Realizar la actualización constante de la información de los usuarios que cuentan con atención por parte de la gestión social.

Acciones de mejora

Los procesos de atención al cliente constituyen una pieza clave en la prestación de los servicios hospitalarios que ofrece el Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil, por lo que su gestión se verá relacionada directamente con la calidad del servicio, la eficiencia y eficacia con la cual se desempeñan las actividades. Para este efecto, se realizará un taller de capacitación para la unidad, en el que se incluirá lo siguiente:

- Orientar al personal en la adopción de habilidades y técnicas de atención a los clientes/pacientes.
- Compartir los resultados de la evaluación (realizados anteriormente) con el personal del hospital.
- Llegar a un consenso sobre términos de referencia del equipo de mejora de la calidad y los equipos de mejora del trabajo, en términos de la optimización de la atención a los usuarios de los servicios hospitalarios.

4.4.4.2. Gestión de Admisiones

En este apartado, se hace referencia al aseguramiento que debe surgir directamente hacia el paciente con relación al acceso y predisposición de todos los recursos del hospital, con lo cual es importante que se organice y facilite un correcto uso tanto de los implementos, como de las instalaciones en general de la casa de salud, lográndose consecuentemente mejorar los servicios de salud prestados.

Dentro de las admisiones que se identifican en esta unidad, destacan las siguientes:

- Existencia de un sistema de información confiable, homogéneo y fiable.
- Eficiente proceso de clasificación de pacientes a través de sistemas de gestión.

- Programación de agenda.
- Registro de todas las gestiones del servicio de salud, administrativo y de servicio general externo.
- Codificación sobre los diagnósticos y procedimientos de las enfermedades.

Acciones de mejora

Actualmente el Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil cuenta con un sistema de información hospitalaria, por lo que las acciones de mejora de esta área se basan en la actualización del sistema y la revisión bimensual de su funcionamiento, esto permitirá mantener el sistema en óptimo funcionamiento y evitará que existan posibles errores que pudieran resultar en la pérdida de información o la inoperancia del sistema.

4.4.4.3. Gestión Administrativa y financiera

Con base a la investigación realizada, el área de Gestión Administrativa y Financiera fue la que presentó mayores problemas que han limitado el óptimo funcionamiento administrativo del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil. Por lo tanto, además de los lineamientos y directrices establecidos por el Ministerio de Salud Pública para integrar la RPIS, se presentan medidas correctivas y de mejora en cada una de las unidades del departamento.

En este contexto, el Director del área de Gestión Administrativa y Financiera del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil deberá cumplir con las siguientes funciones generales atribuidas a su cargo:

- Gestionar las actividades de cada una de las unidades que integran el área.
- Proporcionar asesoría en materia de administración financiera y gestión de talento humano a las diferentes áreas y departamentos que integran la institución.
- Desempeñar actividades de gestión, seguimiento, evaluación y control de cada una de las unidades a su cargo.
- Establecer políticas de gestión, seguimiento y control para su departamento, según su ámbito de acción.

- Elaborar proformas presupuestarias en conjunto con el Departamento de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión del Hospital para su posterior evaluación y aprobación.
- Planificar y gestionar las actividades administrativas de recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales.
- Gestionar las actividades de reclutamiento, y administrar los contratos del personal que integra todas las unidades de la institución.

A. Unidad de Gestión de Talento Humano

Particularmente uno de los problemas encontrados en el área administrativa y financiera en el Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil radica en el desempeño del personal civil de la unidad financiera, puesto que a partir de la observación realizada se identificó que no se realiza una gestión eficiente de los pagos a los proveedores generando insatisfacción interna. En este contexto, la falta de una evaluación de desempeño sobre el personal de la unidad financiera, ha impedido que se establezcan medidas de mejora sobre la unidad. Por lo tanto, se procede a establecer las funciones y responsabilidades atribuidas a esta área según el MSP y estrategias correctivas y de mejora con respecto al problema encontrado.

Funciones

- Diseñar e implementar planes de mejoramiento continuo con respecto al funcionamiento de la institución.
- Definir funciones para todo el personal con base a las necesidades de producto/servicio del hospital.
- Realizar el registro del personal de la institución y gestionar los expedientes.
- Realizar roles de pago para el personal civil de manera mensual.
- Gestionar los procedimientos correspondientes a nombramientos, contratos, permisos, vacaciones, sanciones, ascensos y traslados del personal.
- Realizar planes para evaluaciones de desempeño del personal.
- Gestionar capacitaciones para todo el personal de la institución en las áreas de aplicación requeridas.

- Realizar un sistema de rotación de funciones del personal administrativo financiero y en especial de las funciones que manejan el sistema financiero contable.

Estrategias correctivas y de mejora

Para mejorar el funcionamiento de la Unidad Financiera, la Unidad de Gestión de Talento Humano ejecutará de forma inmediata un plan de evaluación de desempeño y un plan de capacitación. En este caso, la propuesta de mejora se aplicará con las siguientes directrices:

- Aplicar el modelo de evaluación de desempeño sugerido (ver anexo 4) a todo el personal de la Unidad Financiera del hospital.
- En la fecha designada, se evaluará al personal con base a tres dimensiones: desempeño laboral, factor humano actitudinal, y habilidades. El formato de evaluación constará con un total de 40 ítems a evaluar, sobre un rango de calificación del 1 al 5.
- En este caso, se considerará al personal que obtenga una calificación entre 100 y 200 puntos apto para la renovación del contrato, o para la calificación de desempeño alto; así mismo se someterá a un proceso de capacitación programado, al personal que obtenga calificación menor a 100 puntos, será plasmado en su calificación formato SENRES y de ser posible removido de la unidad, prosiguiendo a un nuevo proceso de reclutamiento y contratación para cubrir los puestos vacantes en coordinación con la Unidad de Talento Humano del Ejército.
- Programa de capacitación: Una vez notificado al personal cuyos contratos serán renovados, y habiendo realizado el respectivo reclutamiento y contratación del nuevo personal, se procederá a ejecutar el programa de capacitación cuya duración será de una semana en horarios a establecer. Los componentes del programa de capacitación serán los siguientes: procedimientos generales, protocolos, políticas, y sistemas de información financiera. Además se debe gestionar para que personal militar especialista sea destinado a trabajar en el área administrativa y financiera.

B. Unidad de Gestión Financiera

Los hallazgos de la investigación demostraron que las principales falencias de la Unidad de Gestión financiera, se presentan debido a la carencia de procesos y protocolos establecidos para alcanzar las metas institucionales del Hospital General II DE "Libertad" de Guayaquil. Por lo tanto, en concordancia con lo establecido por el MSP del Ecuador, se procede a establecer las directrices que el personal de la unidad deberá seguir en cada uno de los subprocesos a realizar:

Contabilidad

- Aplicar un sistema de contabilidad por partida doble, con base a los códigos de cuentas y directrices vigentes.
- Realizar el registro de los ingresos, salidas y movimientos contables cuentas por cobrar y cuentas por pagar que realiza el Hospital General II DE "Libertad" de Guayaquil dentro del sistema contable financiero público.
- Realizar el registro y control de los movimientos bancarios de la institución.
- Realizar y presentar informes financieros para la elaboración de presupuestos.
- Registrar y archivar comprobantes de pago, de acuerdo a los procedimientos vigentes.
- Registrar y archivar comprobantes de gastos realizados.
- Gestionar los recursos financieros y realizar los inventarios contables pertinentes.
- Realizar arqueos de caja no programados.
- Elaborar estados financieros de forma mensual y anual, y presentar informes al Gerente del Hospital.
- Archivar la documentación de respaldo de los registros contables realizados
- Evaluar el registro y flujo de la documentación a través de indicadores e índices de desempeño cuantitativos.

Tesorería

- Elaborar flujos de caja que garanticen la liquidez de la institución para la adquisición de insumos y recursos materiales que se requieran.

- Gestionar la solicitud de cuota de asignación fiscal para instituciones de la RPIS.
- Gestionar la renovación y cumplimiento de garantías.
- Gestionar los depósitos en las cuentas bancarias de la institución.
- Documentar los comprobantes de depósitos bancarios y transferencias como respaldo de los registros contables.
- Realizar y presentar informes de las actividades y procedimientos realizados.
- Realizar y presentar informes de los ingresos y pagos gestionados, con adjunto del respaldo correspondiente.
- Ser supervisados su gestión por medio de indicadores e índices numéricos.

Recaudación

- Gestionar los cobros de valores por concepto del pago de rubros varios, con la respectiva documentación de respaldo y registro de cuentas por cobrar.
- Realizar y presentar informes a la tesorería, sobre las recaudaciones por concepto de seguros MSP, ISSFA, ISSPOL, IESS o rubros semejantes.

Presupuesto

- Realizar el presupuesto anual del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil.
- Aplicar el sistema de elaboración de presupuesto ajustado a la situación actual y requerimientos del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil.
- Realizar y presentar informes mensuales y cuatrimestrales de seguimiento y control presupuestario según matriz sugerida (ver anexo 5).
- Realizar y presentar certificaciones presupuestarias que respalden los gastos establecidos, en cooperación con el Departamento de Planificación, Seguimiento y Evaluación de la Gestión del Hospital.
- Archivar la documentación de respaldo de las actividades realizadas.

Estrategias correctivas y de mejora

Con la finalidad de reducir los procesos actuales en la Unidad Financiera, se presenta el flujograma de procesos optimizado, en el cual se describen las actividades pertinentes a las recaudaciones, revisión documental, tesorería y contabilidad según se muestra a continuación:

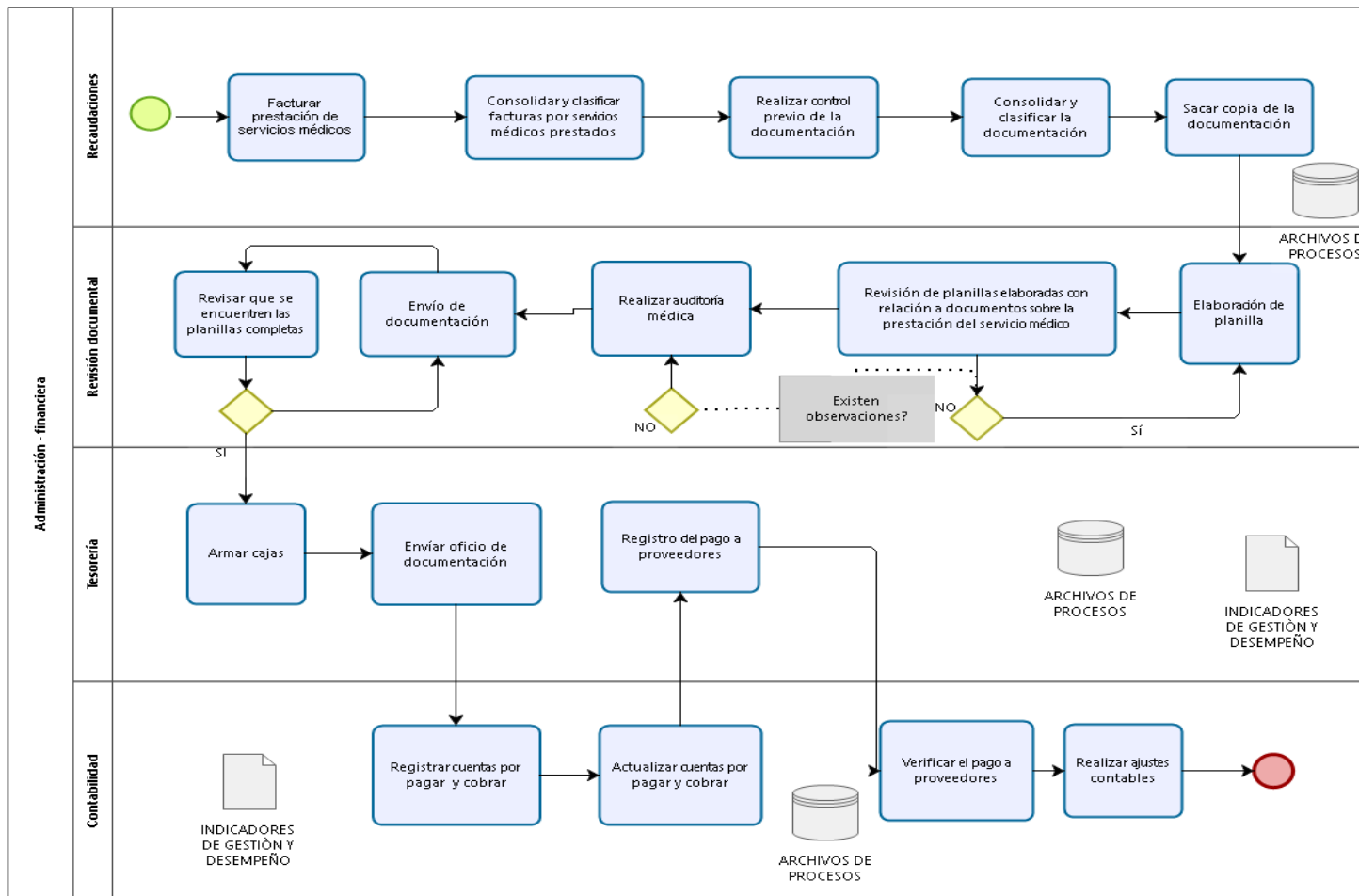


Figura 19. Mapa de procesos con estrategias desarrolladas (área administrativa-financiera)

Se procede a continuación a presentar un ejemplo de referencia del mapa de procesos del área administrativa y financiera, en el cual se detallan las tareas en las que se presentan falencias relacionadas a la pérdida de la documentación:

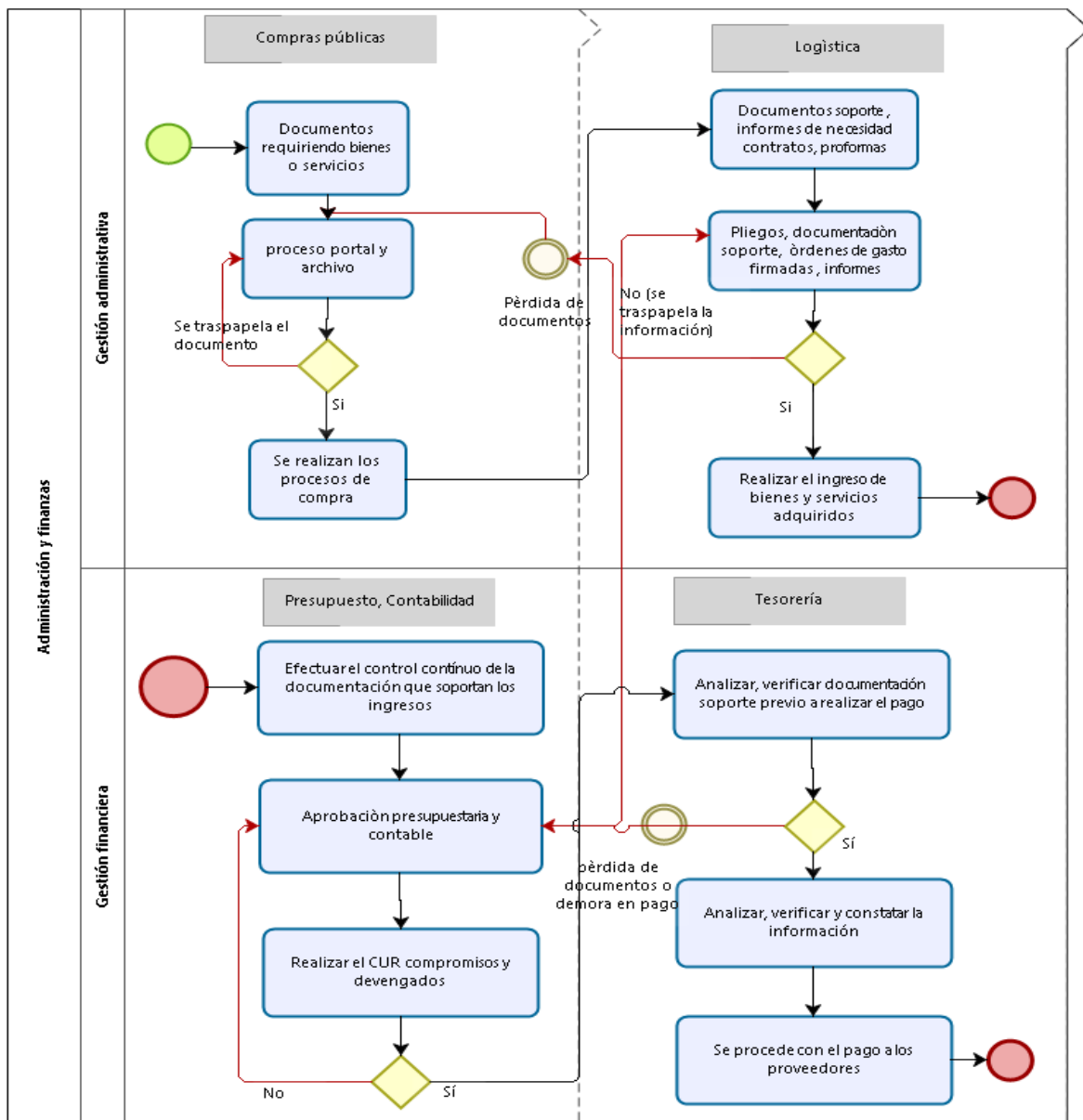


Figura 20. Mapa de proceso parte administrativa financiera con problemas identificados

Como se puede observar en el diagrama, a nivel administrativo y financiero, los problemas (fechas rojas) son recurrentes en las actividades correspondientes a estos departamentos o áreas del Hospital General II DE "Libertad" de la Ciudad de

Guayaquil, por lo que resulta necesario un modelo de gestión para mitigar estos problemas, debido a que los mismos repercuten al final del día en la gestión de servicio a los pacientes, en caso de no disponer de equipos nuevos, o en caso de que a los proveedores no se les cancele a tiempo.

A continuación se presenta la propuesta con la optimización de procesos para el área administrativa y financiera de esta casa de salud:

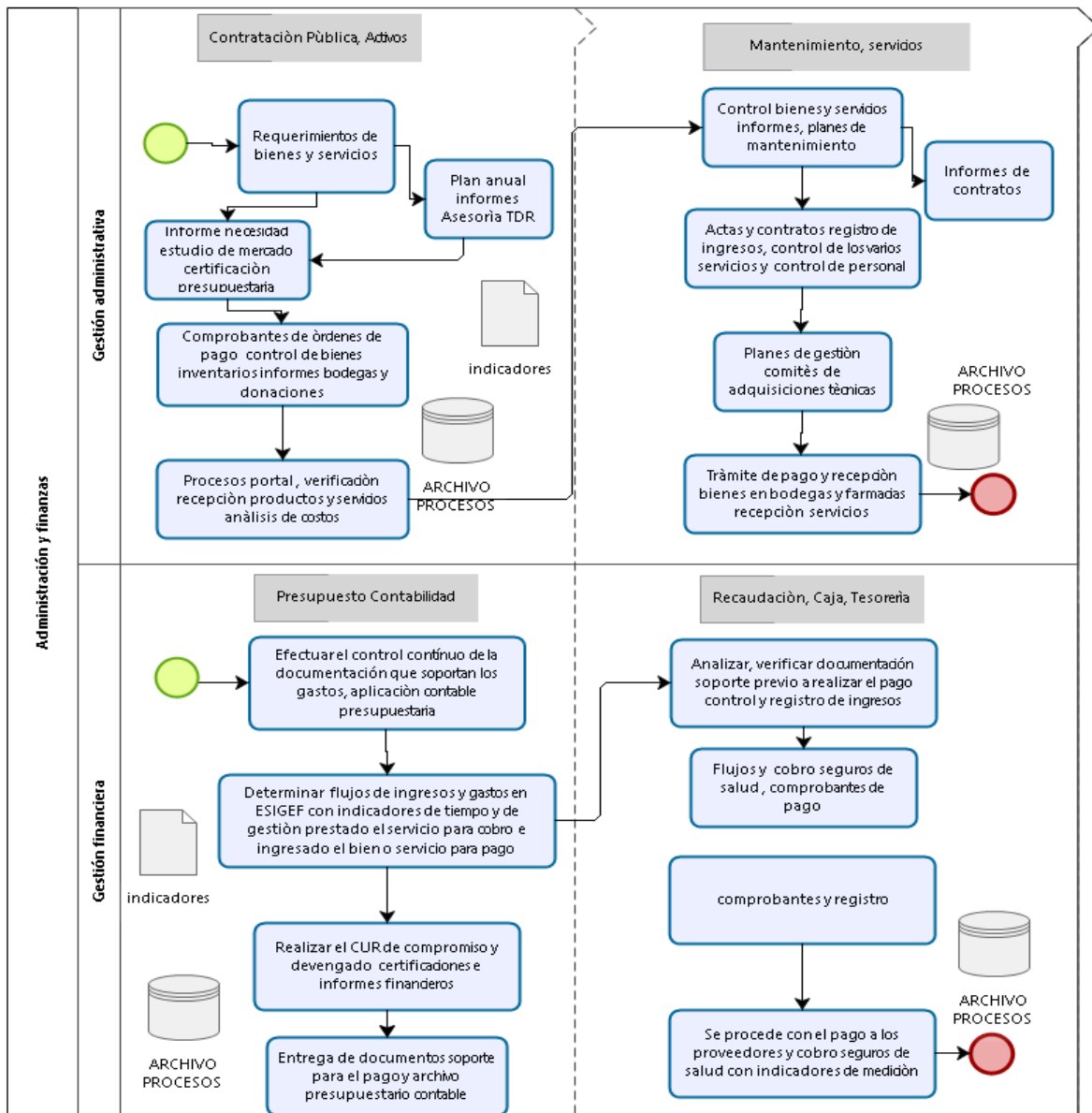


Figura 21. Mapa de proceso optimizado parte administrativa financiera

C. Unidad de Gestión administrativa

A su vez, según lo indagado a lo largo de la investigación, dentro de la unidad de gestión administrativa del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil también se han identificado aspectos que repercuten directamente en la correcta gestión funcionaria de esta casa de salud, por lo que se procede en este apartado a describir subprocesos de mejora que deberán llevar a cabo el personal de esta unidad con base a lo estipulado en primera instancia por el MSP del Ecuador:

Contratación pública

- Se deben elaborar procesos precontractuales relacionados con la contratación (incluyendo el de seguros) según lo estipulado por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación y administración del Portal de Compras Públicas.
- Registros sobre todos los requerimientos solicitados dentro de la casa de salud, por departamentos y unidades.
- Recibos de las órdenes de pagos por cada adquisición efectuada.
- Documento anual de la planificación de compras efectuadas donde se describan tanto las compras de carácter público como las contrataciones del hospital.
- Documentación de las adquisiciones compradas de manera general.
- Recibos de los medicamentos e insumos adquiridos.
- Informe sobre las cotizaciones de bienes, servicios y obras efectuadas.
- Informes presupuestarios concernientes a la unidad de Coordinación Administrativo Financiera.
- Comprobación de la recepción de insumos y servicios que ingresan al hospital.
- Informe de rendición de cuentas de los procesos dinámicos normalizados y no normalizados (subastas, menor cuantía, ínfima cuantía, catálogos).

Activos fijos y bodega

- Documentación consolidada sobre el sistema de custodia de los bienes del hospital.

- Informes de ingresos y egresos de todos los bienes de larga duración del Hospital
- Constante actualización del inventario de los bienes del hospital.
- Reportes de donaciones, administración y control de bodegas, suministros, materiales, medicamentos de la unidad de farmacia.
- Reporte de ingresos y salida de vacunas y todos los medicamentos que por su tipo requieran cadena de frío en concordancia con la unidad de farmacia.
- Reportes de bienes para la baja.
- Reporte de seguros de los bienes de propiedad, planta y equipo.

Mantenimiento

- Proceso de mantenimiento preventivo y correctivo de todos los bienes y activos que así lo requieran dentro del Hospital.
- Proyectos de modificaciones de infraestructura a ejecutarse según lo estipulado por el MSP.
- Documentación de toda clase de reparación y adecuación que se efectúe al interior del Hospital.
- Gestión de eficiencia energética.
- Control y reporte de adquisiciones de pasajes aéreos, reembolsos, así como salvoconductos que soporten legalidad del servicio de transporte empleado.
- Matrículas, revisión de todos los vehículos pertenecientes al Hospital.
- Reporte de pagos por concepto de combustible, lubricantes y adquisición de toda clase de accesorios para los vehículos.
- Plan de mantenimiento de la casa asistencial.

Servicios generales

- Se deben crear planes de gestión donde se determine la asignación económica sobre los servicios en general que están centrados en la planificación de cada unidad del Hospital.
- Mantener actualizados planes de gestión de residuos.
- Elaboración de documentos donde se definan los términos de carácter técnicos, procedimientos y estándares de calidad sobre los que se deben prestar los servicios de salud.

- Documentos sobre los resultados relacionados a la prestación de servicios de salud, que sirvan para penalizar económicamente los incumplimientos que se generen.
- Desarrollo constante de informes sobre el cumplimiento de los contratos que se gestionen.
- Registros periódicos sobre el proceso de cumplimiento de los contratos que se generen para el Hospital.

Estrategias correctivas y de mejora

Con el fin de mejorar esta unidad, será importante también desarrollar un plan al igual que en la Unidad de Gestión de Talento Humano, dado a que se pretende desde esta unidad, mitigar los problemas relacionados con el mal manejo e incorrecta gestión administrativa, por lo que se establecen las siguientes estrategias correctivas y de mejora:

- Desarrollar un modelo de evaluación sobre el desempeño del área administrativa, para lo cual se empleará un modelo adjunto en el apartado de anexos (ver anexo 5).
- El proceso de evaluación se desarrollará en un lugar, fecha y hora preestablecida, sobre tres dimensiones importantes considerando los problemas identificados, dichas dimensiones son, desempeño laboral en el área administrativa, factor humano actitudinal y habilidades. El formato que se empleará será igual al que se empleará para la Unidad Financiera del Hospital, considerándose para ello 40 ítems, cuya calificación será de 1 a 5.
- La identificación del personal más idóneo para que se mantenga en el cargo dentro del área administrativa, cuya calificación sea de entre 100 a 200 puntos, se identificará como apto para que pase al proceso de renovación del contrato. En cuanto a los colaboradores que obtengan puntajes menor a 100, se los procederá a removerlos de esta unidad, para lo cual se iniciará un nuevo proceso de reclutamiento y contratación de personal para cubrir así, los puestos que hayan vacantes. Un punto relevante que se tomará en cuenta es que el personal civil tiene nombramiento es difícil removerlos; tendría que ubicarse el procedimiento basado en lo legal.

- Programa de capacitación: El personal al que se le renovará el contrato, y con el reclutamiento interno de personal, se desarrollará un programa de capacitación para que se gestionen desde la unidad administrativa, todas las actividades correspondientes a la misma, de manera oportuna. Dicho programa de capacitación durará una semana con horarios diferentes ajustados a los horarios del personal. Los temas a tratarse en estas capacitaciones girarán en torno a los procedimientos generales, protocolos, gestión de documentación, gestión de pago a proveedores, continuidad de las políticas y normas de control interno, optimización de los tiempos en trámites administrativos, administración eficiente en la compra de insumos para el servicio de atención médica y el hospital en general.

D. Unidad de Gestión de Tecnologías de la información y comunicaciones

Finalmente, se determina importante que se gestionen de manera eficiente en la Unidad de TIC'S aspectos que garanticen el desarrollo de los procedimientos de los servicios de salud y administrativos del Hospital, para lo cual se deberán considerar particularmente los siguientes aspectos:

- Asegurar que las líneas de red funcionen constantemente.
- Tener preparadas acciones de prevención y corrección de software y hardware.
- Llevar a cabo constantes informes de acciones preventivas y correctivas que se efectúen, así como de la conectividad.
- Gestionar un plan de mejoramiento constante.
- Llevar a cabo el mantenimiento de las redes del Hospital.
- Dar el mantenimiento a la red de telefonía e internet de todas las unidades del Hospital.
- Desarrollar cada cierto tiempo el inventario de los dispositivos tecnológicos de la casa de salud.

4.4.5. Análisis FODA

Con base a la situación actual y las estrategias correctivas y de mejora propuestas, se presenta a continuación el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil:

Tabla 17
Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas	Debilidades
1. El Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil cuenta con una amplia cartera de servicios de salud. 2. Cuenta con las instalaciones, recursos y equipos adecuados para prestar servicios de salud. 3. Personal profesional civil y militar en las áreas de asistencia médica ampliamente capacitado. 4. Experiencia y trayectoria en el sector de servicios de salud.	1. Bajo nivel de capacitación en las áreas administrativa y financiera. 2. Falta de compromiso del personal de la unidad financiera del hospital. 3. La institución actualmente no se encuentra estructurada de acuerdo a la RPIS. 4. No se cuenta con manuales de procesos y protocolos en el área administrativa y financiera para alcanzar metas.
Amenazas	Oportunidades
1. Implementación de políticas y exigencias de control por parte del Ministerio de Salud Pública. 2. Falta de liquidez en el pago de las aseguradoras de salud. 3. Escasa inversión de proveedores. 4. La no asignación de recursos extrapresupuestarios por parte del Ministerio de Defensa.	1. Uso de los servicios asistenciales para cobro de recursos por medio de la RPIS. 2. Capacitaciones del MSP y otros organismos. 3. Acogerse a la normativa legal unificada por el MSP. 4. Al ser parte de la RPIS, se podrá adoptar objetivos institucionales y presupuestarios del MSP como prioridad a la salud pública.

Tabla 18

Estrategias FODA

ANÁLISIS FODA	
FO	FA
<p>F3+O2: El Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil puede aprovechar los programas de capacitación que proporciona el MSP, para mantener a su personal médico constantemente capacitado en áreas de interés.</p> <p>F2+O4: Aprovechar la capacidad instalada para ofrecer servicios que se ajusten a las necesidades de la población en terminos de salud pública.</p>	<p>F4+A3: El Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil podrá aprovechar la experiencia y trayectoria en el sector de la salud como herramienta para atraer inversores, que le permita obtener recursos para el mejoramiento interno.</p> <p>F1+A2: A pesar de la amplia cartera de servicios de salud que ofrece el hospital, la falta de liquidez por el retraso en el pago de las aseguradoras, constituye una problemática. Por lo cual se deberá implementar un modelo de gestión por procesos que contribuya a incrementar la eficiencia de los procesos de recaudación.</p>
DO	DA
<p>D1+O2: Llevar a cabo capacitaciones al personal militar y civil de manera continua, principalmente en la unidad administrativa y financiera donde se identificaron falencias.</p> <p>D3+O3: Diseñar un plan de reestructuración administrativa ajustado al modelo de gestión por procesos descrito en el estatuto emitido por el MSP para las instituciones de la RPIS.</p>	<p>D3+A1: Debido a que la institución en la actualidad no se encuentra estructurada de acuerdo a las disposiciones del MSP, aún no ha sido incluida en su totalidad como parte de la RPIS. Por lo que se deberá adecuar el modelo actual de gestión interna, al modelo de gestión por procesos establecido por el MSP, en cumplimiento con las exigencias de dicho órgano regulador.</p> <p>D4+A2: Establecer mecanismos de cobro de las aseguradoras y control de la ejecución de ingresos presupuestarios.</p>

4.4.6. Matriz de interacción de procesos

Para alcanzar un adecuado desempeño institucional del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil se requiere establecer la interacción que existe entre los procesos internos, con base a la optimización realizada a los procesos actuales en el que intervienen las actividades de la unidad de admisiones, los servicios médicos, recaudaciones, estadística, planillaje, revisión documental, auditoría médica, envío de documentación, dirección hospitalaria, control y seguimiento, tesorería y contabilidad, según se muestra a continuación:

Tabla 19

Matriz de interacción de procesos

	Admisiones	Servicios médicos	Recaudaciones	Estadística	Planillaje	Revisión documental	Auditoría médica	Envío de documentación	Dirección hospitalaria	Control y seguimiento	Tesorería	Contabilidad
Admisiones		Emisión de turnos para atención	Informes de atención para facturación	Registros de información del paciente	Informes de atención a pacientes	Realizar registros de información del paciente	Registros de información necesaria	Registros de información necesaria	Informes para toma de decisiones	Informes de atención a pacientes	Informes de atención para facturación	
Servicios médicos	Brindar atención médica a pacientes admitidos		Registro de atención médica brindada	Registro de historial clínico	Generación de documentación de servicios médicos prestados	Generación de documentación de respaldo	Registros de información necesaria	Generación de documentación de respaldo	Informes para toma de decisiones	Calidad del servicio brindado		
Recaudaciones	Facturación de los servicios prestados	Control de la documentación			Informes de atención a pacientes		Registros de información necesaria	Registros de recaudaciones	Informes de valores recaudados	Informes de valores recaudados	Informes de valores recaudados	Informes de valores recaudados y documentación de respaldo
Estadística	Custodia de la información del paciente	Custodia de la información del paciente					Registros de información necesaria					
Planillaje	Registro de información de atención a pacientes	Registro de documentación de servicios médicos prestados	Elaboración de planilla con base a documentación generada			Emisión de planillas	Registros de información necesaria				Emisión de planillas	Emisión de planillas
Revisión documental	Revisión de registros del paciente	Revisión de documentos de respaldo			Revisión de planillas		Registros de información necesaria	Generación de archivos		Entrega de documentación necesaria	Documentación de respaldo	Documentación de respaldo

	Admisiones	Servicios médicos	Recaudaciones	Estadística	Planillaje	Revisión documental	Auditoría médica	Envío de documentación	Dirección hospitalaria	Control y seguimiento	Tesorería	Contabilidad
Auditoría médica	Auditoría	Auditoría	Auditoría	Auditoría	Auditoría	Auditoría		Auditoría	Auditoría	Auditoría	Auditoría	Auditoría
Envío de documentación	Generación de archivos de observaciones	Generación de archivos de atenciones	Generación de archivos			Generación de archivos	Registros de información necesaria		Remisión de documentación de respaldo	Remisión de documentación de respaldo	Remisión de documentación de respaldo	Remisión de documentación de respaldo
Dirección hospitalaria	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Toma de decisiones	Registros de información necesaria	Toma de decisiones		Toma de decisiones	Toma de decisiones	Toma de decisiones
Control y seguimiento	Revisión de registros de atención	Control de la calidad de atención/satisfacción de pacientes y usuarios	Control de recaudaciones mensuales			Control de la documentación	Registros de información necesaria	Control de la documentación	Presentación de informes		Control de registros y valores	Control de registros
Tesorería	Revisión de informes de atención para facturación		Revisión de informes de atención para facturación		Emisión de facturas según planilla	Revisión de documentos de respaldo	Registros de información necesaria	Revisión de documentos de respaldo	Presentación de informes	Presentación de informes		Presentación de informes
Contabilidad			Revisión de informes de atención para facturación		Actualización de cuentas por cobrar	Revisión de documentos de respaldo	Registros de información necesaria	Registro de cuentas por cobrar	Presentación de informes	Presentación de informes	Registro de facturas	

4.4.7. Balanced Scorecard

Para realizar un control eficiente de todas las áreas del hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil se implementará la herramienta Balanced Scorecard, con la cual se establecen indicadores de gestión basados en la perspectiva financiera, la perspectiva de la calidad de atención a los usuarios, la perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje, según se presenta a continuación, adicional se establecen los cuadros de mando para el control del cumplimiento de los indicadores expuestos para cada una de las perspectivas.

Tabla 20

Indicadores de la perspectiva financiera

NOMBRE DEL INDICADOR	RENTABILIDAD CAPITAL
PROPÓSITO	Incrementar los niveles de ingreso por concepto de uso del servicio
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la utilidad
META	% de aumento correspondiente a rentabilidad
FÓRMULA	<u>Utilidad operacional/patrimonio</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información financiera

NOMBRE DEL INDICADOR	EFICIENCIA OPERATIVA (LIQUIDEZ)
PROPÓSITO	Incrementar los ingresos operacionales
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la relación de ingresos-capital
META	% de aumento correspondiente a la liquidez
FÓRMULA	<u>Activos corrientes/pasivos corrientes</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información financiera

NOMBRE DEL INDICADOR	MEZCLA DE INGRESOS
PROPÓSITO	Medir los ingresos por concepto de portafolios de la institución
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar los ingresos brutos con relación al año anterior
META	% incremento de ingresos
FÓRMULA	<u>Ingresos año anterior/ingresos año actual</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información financiera

Tabla 21

Indicadores de la perspectiva de calidad de la atención a los usuarios (clientes)

NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
PROPÓSITO	Medir el grado de satisfacción con los servicios brindados
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer un punto de retención de clientes
META	Mínimo 4 o % aumento
FÓRMULA	<u>Tabulación de la percepción del cliente sobre el servicio recibido</u>
FRECUENCIA	Frecuencia en la entrega del servicio
FUENTE DE DATOS	Información del departamento de atención al usuario

NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN A NUEVOS USUARIOS
PROPÓSITO	Medir la atención a los usuarios dentro del sistema interno de la entidad
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar el número de atenciones de nuevos usuarios
META	% de incremento
FÓRMULA	<u>total de usuarios del año actual/total de usuarios del año anterior</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información del departamento de admisiones

Tabla 22

Indicadores de la perspectiva interna

NOMBRE DEL INDICADOR	PERIODO PROMEDIO DE PAGO
PROPÓSITO	Identificar el número de procesos de pago
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Disminuir el número de inconformidades y el tiempo de repuesta inmediato en los pagos
META	% ejecución presupuestaria
FÓRMULA	<u>Devengado/codificado</u>
FRECUENCIA	Mensual, cuatrimestral y anual
FUENTE DE DATOS	Información del departamento financiero

NOMBRE DEL INDICADOR	VENTAS DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS
PROPÓSITO	Cuantificar el número de productos y servicios nuevos en la entidad
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Implementar nuevos productos y servicios
META	Mejora de servicios con mayor demanda o crear nuevos servicios
FÓRMULA	<u>Recomendaciones efectivas</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información del departamento de admisiones

NOMBRE DEL INDICADOR	ESTÁNDAR DE CALIDAD
PROPÓSITO	Asegurar la calidad del servicio
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Evaluar el porcentaje de servicios y procesos satisfactorios
META	% de aumento de calidad
FÓRMULA	<u>Número de servicios satisfactorios x 100 / total servicios</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Información del departamento de calidad

Tabla 23

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO
PROPÓSITO	Medir el nivel de formación de los empleados
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Realizar cursos de actualización para el manejo de nuevos servicios o actividades
META	% incremento de la capacitación
FÓRMULA	<u>Gastos capacitación x 100 / gastos operación de administración</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Unidad de gestión de talento humano

NOMBRE DEL INDICADOR	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
PROPÓSITO	Medir la capacidad tecnológica
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Actualizar versiones de sistema de información hospitalaria instalados y mantenimiento de equipos de sala de servicios
META	% aumento de la capacidad tecnológica
FORMULA	<u>Inversión en tecnología x 100 / gastos operacionales de ventas</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Departamento administrativo financiero y gestión asistencial

NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL SALARIAL
PROPÓSITO	Evaluar la satisfacción de los empleados
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar políticas salariales, ambiente de trabajo, sistema de comunicación
META	% satisfacción laboral
FÓRMULA	<u>Resultado de encuestas e indicadores relacionados</u>
FRECUENCIA	Anual
FUENTE DE DATOS	Unidad de gestión de talento humano

Tabla 24

Cuadro de Mando de la perspectiva financiera

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	INDICADOR		% CUMPLIMIENTO	PESO ESPECÍFICO	FACTOR HOMOGÉNEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO		
				IDEAL	ACTUAL				BUENO	REGULAR	MALO
Administrar eficientemente los recursos, lo cual debe reflejarse en el incremento del margen sobre los ingresos.	Aumentar la rentabilidad del capital	% de aumento de la rentabilidad	RENTABILIDAD CAPITAL								
	Aumentar la eficiencia operativa (liquidez)	% aumento de la liquidez	EFICIENCIA OPERATIVA								
	Crecimiento de la mezcla de ingresos	% incremento de ingresos	MEZCLA DE INGRESOS								
TOTAL PERSPECTIVA											

Tabla 25

Cuadro de Mando de la perspectiva de calidad de la atención a los usuarios

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	INDICADOR		%	PESO ESPECÍFICO	FACTOR HOMOGÉNEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO		
				IDEAL	ACTUAL	CUMPLIM			BUENO	REGULAR	MALO
Sensibilidad en las necesidades de los clientes, optimizando el tiempo de servicio y la satisfacción del servicio.	Establecer punto de retención de clientes	Mínimo 4 o % de aumento	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE								
	Nuevos clientes	% de incremento	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN A NUEVOS USUARIOS								
TOTAL PERSPECTIVA											

Tabla 26

Cuadro de Mando de la perspectiva interna

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	INDICADOR		%	PESO ESPECÍFICO	FACTOR HOMÓGENEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO		
				IDEAL	ACTUAL	CUMPLIM			BUENO	REGULAR	MALO
Mantener una programación adecuada de pagos, equilibrio en la adquisición de nuevos productos y un mejoramiento continuo en la calidad de los servicios	Disminuir el número de inconformidades y el tiempo de respuesta inmediato en los pagos	% de ejecución presupuestaria	PERÍODO PROMEDIO DE PAGO								
	Implementar nuevos productos y servicios	Mejora de servicios con mayor demanda o crear nuevos servicios	VENTAS DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS								
	Evaluar el porcentaje de servicios y procesos satisfactorios	% aumento de calidad	ESTÁNDAR DE CALIDAD								
TOTAL PERSPECTIVA											

Tabla 27

Cuadro de Mando de la perspectiva de aprendizaje

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	INDICADOR		%	PESO ESPECÍFICO	FACTOR HOMOGÉNEO	RANGOS DE CUMPLIMIENTO		
				IDEAL	ACTUAL	CUMPLIM			BUENO	REGULAR	MALO
Desarrollar una cultura organizacional mediante el fortalecimiento del conocimiento del personal, la innovación tecnológica y el incentivo salarial	Realizar cursos de actualización para el manejo de nuevos servicios	% incremento de la capacitación	FORMACIÓN DEL RECURSO HUMANO								
	Actualizar tecnología de la información para la prestación de servicios	% de aumento de la capacidad tecnológica	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO								
	Evaluar el grado de satisfacción de los empleados de políticas salariales, ambiente de trabajo, sistemas	Encuesta y entrevistas con los empleados	NIVEL SALARIAL CLIMA LABORAL								
TOTAL PERSPECTIVA											

4.4.8. Diagrama de entradas y salidas- SIPOC

Como parte de la propuesta se procede a desarrollar el diagrama de entradas y salidas –SIPOC, con lo que se logrará disponer de una perspectiva mucho más clara de los procesos que se recomiendan aplicar en el área administrativa financiera del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil. Cabe mencionar que el diagrama SIPOC surge a partir del diagrama de procesos:

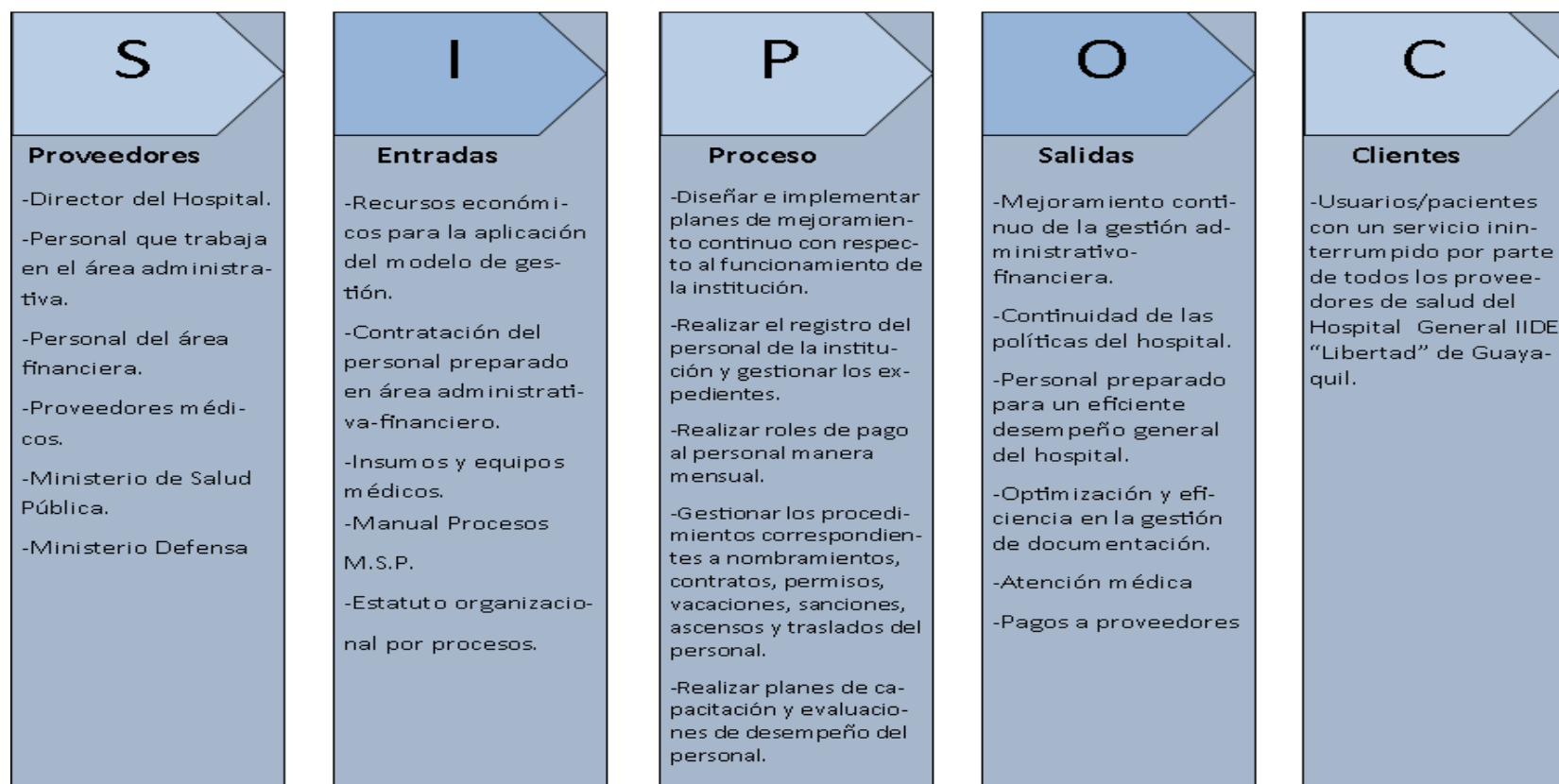
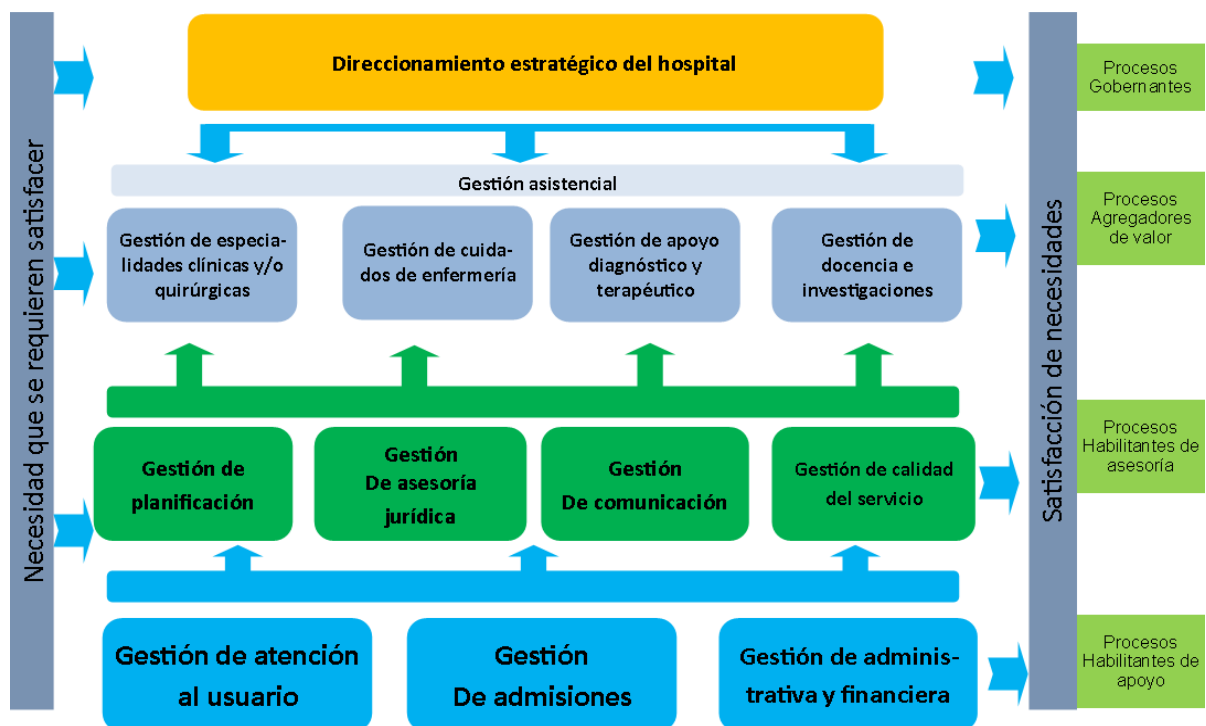


Figura 22. SIPOC

4.4.9. Mapa de procesos

Se procede a su vez, a desarrollar un mapa de procesos, en el cual se describe la propuesta de mejora alternativa que se determina aplicar dentro del área del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil, especialmente direccionada al área administrativo-financiera a fin de mitigar los problemas identificados previamente:

Tabla 28
Mapa de procesos



Con base al mapa de procesos diseñado, es posible identificar procesos de dirección y de apoyo, a través de los cuales se mejoren las falencias, especialmente las relacionadas con el área administrativo-financiera de donde se evidencian los principales problemas relacionadas a las funciones poco eficientes del personal en esta área, mal manejo de la documentación de ingreso de bienes y recepción de servicios, cumplimiento de las regulaciones legales, verificación de las fechas y otros datos relevantes de los proveedores para posteriormente realizar el pago, por lo que se procede a detallar a continuación como a través del mapa de procesos se gestionará la mejora para el área administrativo-financiera:

- **Direcccionamiento estratégico del hospital:** Tomando en consideración que existen problemas en el área administrativa, será importante que se tomen en

consideración acciones a través de las cuales se mitiguen, con base a lo detallado en apartados anteriores, la gerencia estratégica del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil, deberá enfocarse en:

- Evaluación constante del personal en sus funciones.
 - Rotación del personal que no cumpla con las políticas internas.
 - Desarrollo de auditoría previa en el cambio del personal.
 - Pago de valores adeudados por parte del ISFFA y seguros de salud.
 - Mejoramiento continuo de la calidad de la atención.
-
- **Gestión asistencial:** Abarca entre sus actividades, tareas relacionadas con la gestión de especialidades clínicas, gestión de cuidados de enfermería, gestión de apoyo diagnóstico, así como la gestión de docencia e investigaciones.
 - **Procesos habilitantes de asesoría:** Donde se abarcan acciones tales como la planificación, asesoría jurídica, gestión de comunicación, y la gestión de calidad del servicio de la institución, tomando en consideración que con base a los problemas de carácter administrativo, se han evidenciado comportamientos del personal que repercute directamente en el trato y gestión del servicio de salud de los pacientes.
 - **Gestión administrativa:** En contexto, tomando en consideración que desde la parte administrativa del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, es de donde se identifica el principal problema con base a los malos procesos gestionados por el personal, así como por el incumplimiento de las políticas y normas, y la ineficiente gestión para la obtención de recursos, será importante que desde esta área también se consideren acciones a aplicar, o a los directos responsable de esta área:
 - Establecer metas de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo.
 - Llevar un registro y control de las acciones operativas.
 - Capacitación y evaluación constante del personal.
 - Control de la gestión de pago a los proveedores.
 - Incentivar el trabajo en equipo.
 - Administración de los recursos humanos, materiales y económicos.

Cabe mencionar que dentro de esta unidad también se hace mucho hincapié en:

- **Investigación:** Será necesario a pesar de ser una institución de salud, que se lleven a cabo, actividades relacionadas a investigaciones constantes dentro del área administrativa financiera, con la finalidad de corroborar que los mecanismos impuestos sean para mitigar los problemas presentados en esta área, con lo cual también se asegurará a futuro una constante y eficiente gestión.

- **Formación:** La formación para el personal que trabaja dentro del área administrativo-financiera será fundamental de considerar, no solo como parte del proceso de reestructuración de la misma, sino que además, servirá de garantía para corroborar que se están cumpliendo las normas y mejoras propuestas para un mejor desempeño interno.

- **Operaciones:** Como parte de las gestiones operativas que se deban mejorar, será importante que se gestione de mejor manera los siguientes aspectos:
 - Continuidad de las políticas y normas de control interno.
 - Mejor manejo de la documentación.
 - Mejor manejo de la información estadística del hospital.
 - Optimización de la gestión de pagos a los proveedores.
 - Garantizar que el perfil del personal militar en el área administrativa sea el idóneo.
 - Mejora de la atención de los pacientes.

- **Gestión de talento humano:** Dado a los problemas identificados a nivel administrativo, se determina necesario que se tomen en consideración la aplicación de un proceso mucho más eficiente a la hora de contratar el personal y evaluar al personal con nombramiento; asegurando que el mismo cumpla con el perfil idóneo para que forme parte del área administrativa-financiera, con lo cual se garantizará que los problemas actualmente identificados se mitigaron de manera oportuna.

- **Planificación financiera:** Debido a los problemas presentados en el área financiera del Hospital General II DE “Libertad” de Guayaquil, será necesario que se tomen en consideración acciones con las cuales sea posible mitigarlos, como los que se detallan a continuación:
 - Desarrollo de un plan financiero.
 - Controlar los flujos de caja.
 - Optimización de recursos.
 - Manejo de los ciclos operacionales de los proveedores.
 - Proyección de los estados financieros que ayuden a medir el impacto de las diversas decisiones.
 - Registro en el ESIGEF de todas las cuentas por cobrar y pagar.
 - Registro de índices e indicadores de los documentos para el pago.

El mapa de procesos descrito en el apartado anterior, servirá de complemento a la herramienta SIPOC, tomando en consideración que a través de ambos se describen los aspectos de mejoras que se buscan aplicar dentro del Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, a fin de mitigar la problemática identificada desde el área administrativo-financiera, asegurando una mejora de los procesos, considerando las políticas y normativas respectivas.

Auditoría médica

Considerando que las principales falencias y cuellos de botella detectados en el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, se presentan en el departamento administrativo y financiero, se procede a determinar las estrategias de mejora en el área de auditoría médica, a través de las cuales se pretende optimizar los procesos correspondientes a los cobros de seguros de salud y los procesos de gestión de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

En este contexto, es importante considerar que la racionalización de la facturación médica y las cobranzas para los hospitales depende, en última instancia, de una buena comunicación con el personal para que entiendan sus responsabilidades, con los pacientes para que comprendan qué significan los estados de facturación y cuales opciones de pago tienen con las aseguradoras para mantener al mínimo los reclamos y rechazos. Por lo que se determinan las siguientes estrategias:

- Involucrar a los pacientes al principio del ciclo de ingresos. El personal del área de admisiones debe comunicar claramente a los pacientes cuáles serán sus obligaciones financieras anticipadas.
- Mantener actualizada la información del paciente. En este caso, verificar información demográfica y de seguros con cada visita es esencial para mejorar los procesos de facturación. El procesamiento eficiente de reclamos implicará no solo verificar que el número de póliza y el porcentaje de seguro se registran correctamente, sino también verificar la dirección de facturación de la compañía de seguros y confirmar el número de póliza y la información del suscriptor de acuerdo con los registros del tercero pagador.
- Implementar una lista de verificación de autorización del seguro. En este caso, el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil implementará una lista de verificación de admisiones a través del seguro; con la cual podrá obtener autorización previa adecuada, por lo que se contribuirá a optimizar el ciclo de facturación y cobro hasta que el paciente sea dado de alta y su cuenta sea pagada.
- Incorporación de un sistema de pagos por episodio de atención. En este caso, es importante destacar que los malos resultados y los altos costos de los episodios agudos mayores pueden reducirse mediante el uso de sistemas de pago por episodios de atención; este sistema define una cantidad única para cubrir todos los servicios que se brindan a un paciente durante un único episodio de atención (por ejemplo, un tratamiento específico), en lugar de realizar pagos separados por cada servicio individual.
- Mejora del control de calidad en los procesos de registro de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. El uso de prácticas contables generalmente aceptadas para publicar y registrar pagos ayuda a los proveedores médicos a vigilar de cerca el flujo de efectivo. Una forma de asegurarse de que los saldos de las cuentas sean precisos es establecer un registro de depósito para los recibos que se reenvíe al departamento de facturación. El registro debe incluir toda la información necesaria para garantizar una publicación adecuada y facilitar que un revisor confirme que el monto de pago correcto se registre en la cuenta correspondiente.

- Ejecutar capacitaciones periódicas para el departamento administrativo financiero y el área encargada de la auditoría médica. Los programas de capacitación deben incluir componentes que permitan a los departamentos de facturación, acceder rápidamente a los requisitos de archivo y acceder a los archivos del paciente para garantizar que cada operador tenga la información necesaria para agilizar el procesamiento de reclamos después de la presentación.

4.4.10. Cronograma y presupuesto

Para la implementación del modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, será necesario establecer el siguiente presupuesto, en el que se contemplan las actividades y las estrategias propuestas:

Tabla 29
Presupuesto de implementación

Presupuesto de implementación	
Acciones	Presupuesto
Adaptación del proceso Gobernante	\$ 3,200.00
Adaptación de la estructura organizacional	\$ 6,500.00
Optimización de los procesos agregadores de valor	\$ 4,000.00
Optimización de los procesos actuales	\$ 2,500.00
Adaptación de los procesos habilitantes de asesoría	\$ 2,000.00
Adaptación de los procesos habilitantes de apoyo	\$ 1,000.00
Aplicación de estrategias de mejora	\$ 5,000.00
Implementación del modelo SIPOC	\$ 800.00
Capacitación del personal	\$ 5,250.00
TOTAL	\$ 30,250.00

A continuación se presenta el cronograma de implementación del modelo, el mismo que se prevé cumplir en un periodo de 1 año:

Tabla 30
Cronograma de implementación

Presupuesto de implementación		Meses											
Etapa	Acciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Proceso Gobernante	Adaptación del proceso Gobernante												
	Adaptación de la estructura organizacional												
Procesos agregadores de valor	Optimización de los procesos agregadores de valor												
	Optimización de los procesos actuales												
Procesos habilitantes de asesoría	Adaptación de los procesos habilitantes de asesoría												
Procesos habilitantes de apoyo	Adaptación de los procesos habilitantes de apoyo												
Matriz de interacción de procesos	Aplicación de estrategias de mejora												
SIPOC	Implementación del modelo SIPOC												
	Capacitación del personal												

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las conclusiones se las procede a detallar con base a los objetivos específicos establecidos previamente:

- A partir del estudio desarrollado, fue posible identificar que en el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, en la actualidad no se han establecido procesos y procedimientos eficientes a nivel administrativo como un modelo de gestión administrativa-financiera que permite controlar las actividades y medir los resultados que se obtienen en períodos determinados.
- El Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil se maneja como una unidad militar, en la cual se han establecido niveles jerárquicos, normativas, políticas y reglamentos alineados a este tipo de institución y no al tipo de instituciones de salud pública del país.
- Fue posible identificar que los principales problemas en el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, se relacionan al incumplimiento de los parámetros establecidos, dado a que se presentan problemas en el área administrativa al momento de gestionar los pagos a proveedores, por la demora en los pagos, pérdida de documentos, excesiva revisión de la documentación, demora en hacerse efectivos los pagos, y la retención de pagos por parte de los servidores públicos del área financiera.
- Para diseñar el modelo de gestión basado en SIPOC, se tomó como referencia los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, con respecto a los estatutos que deben cumplir los hospitales pertenecientes a la red de salud pública. Esto incluyó la descripción de los procesos gobernantes y procesos habilitantes de apoyo, en los que intervienen los procesos correspondientes al área administrativa y financiera de la casa de salud.

- En el modelo de gestión propuesto, se incluyó los lineamientos que el personal del área financiera del hospital debe seguir para gestionar eficientemente los cobros a los seguros de salud, el cual es una de las actividades en las cuales se identificó la existencia de problemas.

Recomendaciones

- Realizada la evaluación de la propuesta, es recomendable que se sigan a cabalidad cada uno de los puntos establecidos dentro del modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil basado en el modelo SIPOC, de esta manera será posible contrarrestar los problemas que se han venido suscitando en el área administrativa-financiera de esta entidad.
- Se recomienda que se realicen cada determinado tiempo, evaluaciones y encuestas a nivel interno, para determinar si a través de la propuesta aplicada las mejoras dentro del área administrativa y financiera de esta institución se han optimizado a partir de la aplicación del modelo de gestión administrativa que ha venido afectando varios procesos con relación a los trámites que se ejecutan en esta área.
- De ser necesario, es recomendable que se apliquen modelos de gestión a otras áreas o sub-áreas de la institución para mitigar otro tipo de falencias que repercutan de manera negativa a esta entidad, así como para mantener bajo criterios de calidad el servicio que se brinda a los pacientes y sus familiares como parte del proceso para la inserción a la red de salud pública integral del Ministerio de Salud Pública.
- Se recomienda la posterior consideración de medidas de contingencia para complementar el modelo de gestión aplicado, esto, con el objetivo de complementar la optimización de los procesos dentro del área administrativa financiera del Hospital General II DE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil, a fin de incrementar la eficiencia de la propuesta de mejora que se ha requerido

desde hace mucho tiempo en esta institución en su camino hacia la inserción de la red de salud pública integral del MSP.

- Es recomendable que por parte de los directivos y responsables encargados del área de administración además de implementar el modelo de gestión administrativa por procesos para el Hospital General II DE “Libertad” de la ciudad de Guayaquil, se logre dar seguimiento constante a las tareas mejoradas, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las actividades.
- Es importante que la Inspectoría General del Ejército realice una inspección constante a los procesos del Hospital; así como se realice una evaluación de los servidores públicos por parte de Talento Humano; sobre la cantidad de procesos ejecutados para su evaluación.
- Para evitar el conflicto de intereses en las contrataciones y pagos es importante que los directivos establezcan medidas de control en los departamentos administrativo y financiero con personal civil y militar en las diferentes áreas; así como se nombre un comité de adquisición y los administradores de contrato cumplan sus funciones.
- Cada Director del Hospital debe solicitar a la Contraloría General del Estado un examen especial para el inicio de sus funciones con el fin de depurar las cuentas por cobrar y pagar, procesos de pago, recaudaciones, etc. que le permitan el mejoramiento al hospital en el área administrativa financiera mediante el cumplimiento del plan de acción.
- Los Directivos administrativos serán quienes verifiquen el control de las existencias de bienes y el control de los servicios para el mejor uso de los recursos.
- Los Directivos deberán crear un código de ética que mida la conducta de los funcionarios responsables del manejo administrativo económico, así como una manual de políticas; como es importante definir claramente el manual de funciones.

Bibliografía

- Allende, M. (2013). *Operaciones administrativas y documentación sanitaria*. Madrid: Parainfo.
- Álvarez, M. (2016). “*Gestión Administrativa y la Satisfacción de los Usuarios en el Hospital Básico Baños*”. Ambato: Universidad Santiago de Guayaquil.
- American College of Healthcare Executives . (2015). *Gestión y atención médica*. Austin: ACHE.
- Artaza, O., Barría, M., Fuenzalida, A., Núñez, K., Quintana, A., Vargas, I., . . . Vidales, A. (2016). *Modelo de gestión de establecimientos hospitalarios*. Santiago de Chile: Ministerio de Salud de Chile.
- Asamblea Nacional. (2006). *Ley Orgánica de Salud* . Quito: Registro Oficial.
- Ayuso, D. (2013). *La apertura de un hospital*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ayuso, D., & Grande, R. (2012). *La apertura de un hospital*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Baena, G. (2013). *I+E Investigacion Estrategica*. Barranquilla: De Marketing Colombia.
- Cabo, J., & Herreros, J. (2014). *Plan estratégico de gestión de las organizaciones sanitarias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cañedo, C., Curbelo, M., Núñez, K., & Zamora, R. (2013). *Los procedimientos de un sistema de gestión de información: Un estudio de caso de la Universidad de Cienfuegos*. Universidad de Cienfuegos: La Habana.
- Casas, A., Labrador, J., & Campos, D. (2013). *La encuesta como técnica de investigación*. México D.F.: Elsevier.
- Díaz, J. (2015). *Gestión administrativa*. Madrid: Grin Editorial.
- Dorantes, C. (2018). *El Proyecto de Investigación* . México D.F.: Univesidad Iberoamericana.
- Drucker, P. (2013). *¿En que negocio estamos? y ¿En que negocios queremos estar?* Barcelona: ESIC.
- Espósito, A., & López, F. (2016). *Administración sanitaria y trabajo interdisciplinar*. Almería: ACCI.
- Fonseca, O. (2013). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Instituto de investigación y control.

- Forrellat, M. (2014). *Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible*. Revista Cubana Hematología, Inmunología y Hemoterapia: La Habana.
- Gallego, Á. (2014). *Manual para la formación en prevención de riesgos laborales*. Madrid: Lex Nova Editorial.
- García, C. (2017). *Gaudí. Símbolos del éxtasis*. Madrid: Ediciones Siruela.
- Guerrero, G. (2017). *Manuales y políticas de función*. Guayaquil: COMPÁS EDITORIAL.
- Iglesias, C., Iglesias, I., & Guerrero, X. (2017). *Planificación estratégica*. Madrid: Esic.
- Iglesias, P. (2016). *Diseño de un modelo de gestión para la permanencia de las empresas familiares en el mercado global. Caso Ecuador*. Guayaquil: UTEG.
- Iglesias, P. (2017). *Modelo de gestión como herramienta*. Guayaquil: COMPÁS EDITORIAL.
- Locher, D. (2017). *Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos*. Madrid: Profit Editorial.
- Mejía, B. (2015). *Auditoría médica .: Para la garantía de calidad en salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Salud Pública. (2016). *Hospitales militares*. Quito: MSP.
- Moina, R. (2017). *Implementación de procesos de gestión administrativa y control interno para el mejoramiento de la calidad de los servicios de salud del Hospital Básico Dr. Jaime Roldós Aguilera*. Quito: Universidad de las Américas.
- Naghi, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Net, Á., & Suñol, R. (2014). *La calidad de la atención*. Cataluña: Fundación Avedis Donabedian.
- OMS. (2015). *Qué es un sistema de salud*. Madrid: OMS.
- OMS. (2017). *Sistemas de salud integrados*. México D.F.: OMS.
- Oteo, L. (2013). *Gestión clínica: gobierno clínico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Quesada, E., & López, F. (2018). *Administración pública y gestión sanitaria*. Almería: ACCI.

- Ramos, B. (2012). *Control de la calidad de la atención de salud*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Repullo, J. (2017). *Sistemas sanitarios y reformas*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Ríos, J., & Schiavone, M. (2013). *Economía y financiamiento de la salud*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Salvador, C. (2014). *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2013). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: PRENTICE HALL.
- Suástegui, C. (2015). *La gestión administrativa y la calidad de los servicios de salud en instituciones*. Mazatlán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Toledo, T., & Mite, V. (2015). *Evaluación de la gestión administrativa y diseño de un modelo para el mejoramiento de la calidad en la administración del hospital Mariana de Jesús*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de entrevistas



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ESCUELA DE POSGRADO

Objetivo: Analizar la forma en que se desarrolla actualmente la gestión administrativa del Hospital Militar de Guayaquil.

Formato de entrevistas

Entrevista direccionada al Director General del Hospital II DE "Libertad"

Entrevistador: Juan Carlos Chalán Castro.

1. ¿Dentro del sector (salud), el Hospital General "Libertad" como se ha logrado desenvolver como parte de la red pública de salud integral?

R// El hospital ha buscado integrarse a la RPIS dando cupo de atención a los pacientes derivados de los subsistemas de otras entidades de salud, resolviendo sus patologías de acuerdo a nuestra capacidad resolutiva, respetando y cumpliendo la normativa legal vigente y a pesar de nuestras grandes limitaciones, nos hemos acoplado a medias, la verdad es que en un inicio la creación de los hospitales militares fue con otro objetivo y era apoyar a las operaciones de esta entidad y su personal como tal, pero, cuando nos solicitaron unírnos a la red pública de salud nos convirtieron en un híbrido por así decirlo, por tanto, no cumplimos bien ni lo uno ni lo otro, todo se suele hacer a medias.

2. ¿Desde su punto de vista, como visualiza en la actualidad el área administrativa/financiera y la estructura organizacional del Hospital General II DE "Libertad"?

R// Hay un mal manejo de la documentación y lamentablemente crean obstáculos que son de forma y no de fondo, generando una serie de

inconvenientes en el pago, seguimiento y cumplimiento de objetivos y como resultado final, una mala atención a nuestros pacientes.

Tenemos que mejorar mucho, un problema que provoca el mal manejo del área administrativa financiera es el paso fugaz y la no continuidad de las buenas políticas y normas de control interno, esto debido a que el personal militar que es puesto en dichas funciones a lo mucho no cumple con el perfil y solo permanecen a lo mucho dos años en esa funciones; esto se convierte en un gran obstáculo para dar continuidad a procesos de transformación y mejoramiento.

3. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la situación actual del Hospital General “Libertad” en materia administrativa y organizacional?

R// Debo decir que destacan por ejemplo:

-La falta de continuidad en las políticas de los directores.

-Mal manejo de la información estadística del hospital, dicho sea de paso no poseemos personal profesional capacitado en estadística ni que permanezca en esa función de forma permanente, esto sí es un serio problema.

-Otro problema serio y que genera errores permanentes es que siempre o casi siempre se pone en dichas funciones a personal que no tiene perfil, ni el conocimiento, ni la capacitación pertinente para que desempeñe dichas funciones.

-El mal manejo de la documentación por parte del personal administrativo financiero que se pongan obstáculos en el libre movimiento de los procesos, estos errores de forma de los documentos, no deberían ser obstáculos pues son de resolución rápida e interna, sin embargo, ésta área los transforma en un obstáculo total e impide la libre ejecución del proceso.

4. ¿Cuáles son los efectos de mayor impacto a la institución por la falta de procesos estratégicos, administrativos y organizacionales? Descríbalos:

R// La no adecuada atención en el paciente es el impacto más grande, esto debido a la demora en los tratamientos administrativos.

La falta de insumos y equipos médicos es otro resultado, esto debido al pésimo manejo de la documentación y falta de eficiencia y eficacia en la tramitología, lo que ha provocado en más de una ocasión e cierre parcial o total de un área.

5. Con base a su experiencia ¿Qué aspectos considera requieren de mayor atención en materia administrativa y organizacional dentro del Hospital General II DE "Libertad"?

- Renovación del personal administrativo civil de plantas.
- Capacitación del personal para el manejo administrativo adecuado.

6. ¿Se han establecido o propuesto alternativas de solución ante la situación identificada? ¿Cuáles?

R// Principalmente se ha requerido a los superiores, al cambio administrativo del personal civil.

- Se ha solicitado el completamiento de las vacantes orgánicas tanto administrativas financieras como técnico-médicas.
- Lamentablemente no existe respuestas por parte del mando, pero, cabe también aclarar que a nivel macro nos afecta el déficit presupuestario a nivel nacional.

7. ¿Consideraría una alternativa factible el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad"?

R// Si debería hacerse el levantamiento de procesos y se debería pedir una consultoría especial para que realice dicho trabajo ya que dentro del hospital no existe personal adecuado ni capacitado para realizarlo.

8. ¿Qué recursos considera usted serían necesarios para implementar un modelo de gestión administrativa en el Hospital General II DE "Libertad"?

R// Principalmente los recursos económicos que se obtendrían principalmente de la apertura de las partidas correspondientes, así como es fundamental el recurso humano para el completamiento de las vacantes de acuerdo al código orgánico, mientras que a nivel estratégico sería buen que se permitiera el pago de los valores adeudados por parte del ISFFA por los servicios prestados a todos sus beneficiarios.

9. ¿Cuáles son sus perspectivas con relación a la implementación de un modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad"?

R// El mejoramiento continua de la calidad de la atención, pero esto dependerá de qué componentes del engranaje de la institución oficiales, personal de tropa, servidores públicos, cada quien en su área se comprometan a trabajar hacia un solo objetivo que es el bienestar del paciente/usuario.

10. ¿Consideraría se deberían realizar cambios o rotación de funciones del personal de servidores públicos que laboran en el área financiera y/o administrativa. Por qué?

R// Por supuesto que sí, porque deja mucho que desear lamentablemente, sería no solo cambiarlos, pedir una auditoría de personal y una auditoría de procesos para que ellos se den cuenta de sus errores.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ESCUELA DE POSGRADO

Objetivo: Analizar la forma en que se desarrolla actualmente la gestión administrativa del Hospital Militar de Guayaquil.

Formato de entrevistas

Entrevista direccionada al Teniente Coronel de E.M. Lic. Diego Tomás Castillo Guevara

Entrevistador: Juan Carlos Chalán.

1. ¿Dentro del sector (salud), el Hospital General “Libertad” como se ha logrado desenvolver como parte de la red pública de salud integral?

R// Honestamente se carece de una eficiente gestión administrativa financiera por la falta de personal y especialistas en estas tareas.

2. ¿Desde su punto de vista, como visualiza en la actualidad el área administrativa/financiera y la estructura organizacional del Hospital General II DE “Libertad”?

R// Se carecen de muchos aspectos, principalmente por la falta de elaboración, organización y eficacia para lograr los objetivos de la institución.

3. ¿Cuáles considera que son las principales causas de la situación actual del Hospital General “Libertad” en materia administrativa y organizacional?

R// Debo mencionar que la mala administración, la falta de personal, falta de capacitaciones e inadecuada estructura o ejercicio del personal que trabaja en la institución, y más especialmente en ciertas áreas.

4. **¿Cuáles son los efectos de mayor impacto a la institución por la falta de procesos estratégicos, administrativos y organizacionales? Descríbalos:**

R// Recorte de presupuesto, falta de recursos, falta de adecuación de equipos médicos para mejorar en atención al paciente (partida 84).

5. **Con base a su experiencia ¿Qué aspectos considera requieren de mayor atención en materia administrativa y organizacional dentro del Hospital General II DE "Libertad"?**

R// Creo que sería fundamental fortalecer y crear buenos equipos de trabajo, mejorar las compras públicas y calidad financiera.

6. **¿Se han establecido o propuesto alternativas de solución ante la situación identificada? ¿Cuáles?**

R// Particularmente se ha trabajado motivando al personal para que intente trabajar más en equipo.

7. **¿Consideraría una alternativa factible el diseño e implementación de un modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad"?**

R// Efectivamente sí, dado a que permitiría mitigar toda la serie de problemas identificados dentro de la institución, especialmente en el área administrativa financiera.

8. **¿Qué recursos considera usted serían necesarios para implementar un modelo de gestión administrativa en el Hospital General II DE "Libertad"?**

R// Tengo que mencionar que el recurso principal, sería el económico, mediante el cual podríamos gestionar las actividades que sean concernientes para un mejor desempeño de la institución, de esto sería posible destinar programas de mejoras, capacitaciones y motivacionales para el personal en sus labores.

9. **¿Cuáles son sus perspectivas con relación a la implementación de un modelo de gestión administrativa para el Hospital General II DE "Libertad"?**

R// Desde mi perspectiva se mejoraría mucho en cuanto al tema de incrementar la capacidad instalada de pacientes, dado a que a mejor administración de las actividades y mitigación de problemas internos, mayor enfoque y concentración al mejoramiento de las tareas internas de la institución.

10. ¿Consideraría se deberían realizar cambios o rotación de funciones del personal de servidores públicos que laboran en el área financiera y/o administrativa. Por qué?

R// Si, por su puesto, principalmente por salud y para que logren conocer otras formas de trabajos, y conozcan a profundidad sobre varios ámbitos que este tipo de institución requiere que se administre, obligándoles a ganar mayor experiencia desde varios enfoques y no desde uno en particular.

Anexo 2. Formato de encuestas



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL ESCUELA DE POSGRADO

Objetivo: Analizar la forma en que se desarrolla actualmente la gestión administrativa del Hospital Militar de Guayaquil.

Formato de encuestas

1. ¿Tiempo laborando en esta institución?

- Entre 1 a 5 años
- Entre 6 a 10 años
- Entre 11 a 15 años
- Más de 16 años

2. ¿En el tiempo que lleva perteneciendo a esta institución, se han presentado problemas a nivel interno? (En caso de responder no, pasar a la pregunta 6)

- Sí
- No

3. ¿Qué tipo de problemas se han identificado?

- Problemas administrativos.
- Problemas relacionados a la atención
- Falta de protocolos de gestión.
- Carencia de planes estratégicos.
- Otros.

4. ¿Afectan estos problemas a la calidad del servicio?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.

- Indiferente.
- Desacuerdo.
- Total desacuerdo.

5. ¿Se han establecido o propuesto alternativas de solución ante la situación identificada?

- Sí
- No

6. ¿La estructura organizacional de la institución está acorde a la RPIS?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- Desacuerdo.
- Total desacuerdo.

7. ¿Se lleva a cabo una correcta gestión de cobros a los seguros de salud?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- Desacuerdo.
- Total desacuerdo.

8. ¿Se aplican estrategias a fin de mantener una gestión administrativa pública eficiente, eficaz y con efectividad dentro de la institución?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- Desacuerdo.
- Total desacuerdo.

9. ¿Los procesos financieros actuales permiten obtener una mejor ejecución presupuestaria hasta finalizar el año fiscal?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- Desacuerdo.
- Total desacuerdo.

10. ¿Se han registrado problemas al momento de realizar las actividades de proceso de adquisiciones?

- Sí
- No

11. ¿Con qué frecuencia se presentan problemas al momento de gestionar los pagos a los proveedores?

- Pocas veces
- Casi nunca
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Qué tipo de problemas se presentan al momento de gestionar los pagos a los proveedores?

13. ¿En qué consisten las revisiones que realiza el personal que trabaja en el área administrativa y financiera previo al pago de proveedores?

14. ¿Considera usted que se encuentra supeditados respecto a las gestiones que se realizan dentro del área administrativa financiera de la entidad?

- Totalmente de acuerdo.
- De acuerdo.
- Indiferente.
- Desacuerdo.
- Total desacuerdo.

15. ¿Qué tipo de medidas considera son necesarias para optimizar el proceso de mejoramiento administrativo-financiero de la institución

16. ¿Cuán necesario considera usted, que se deba aplicar un modelo para optimizar la gestión administrativa para Hospital General II DE "Libertad"?

- Altamente necesario
- Necesario
- Indiferente
- Nada necesario

Anexo 3. Ficha de observación



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL

ESCUELA DE POSGRADO

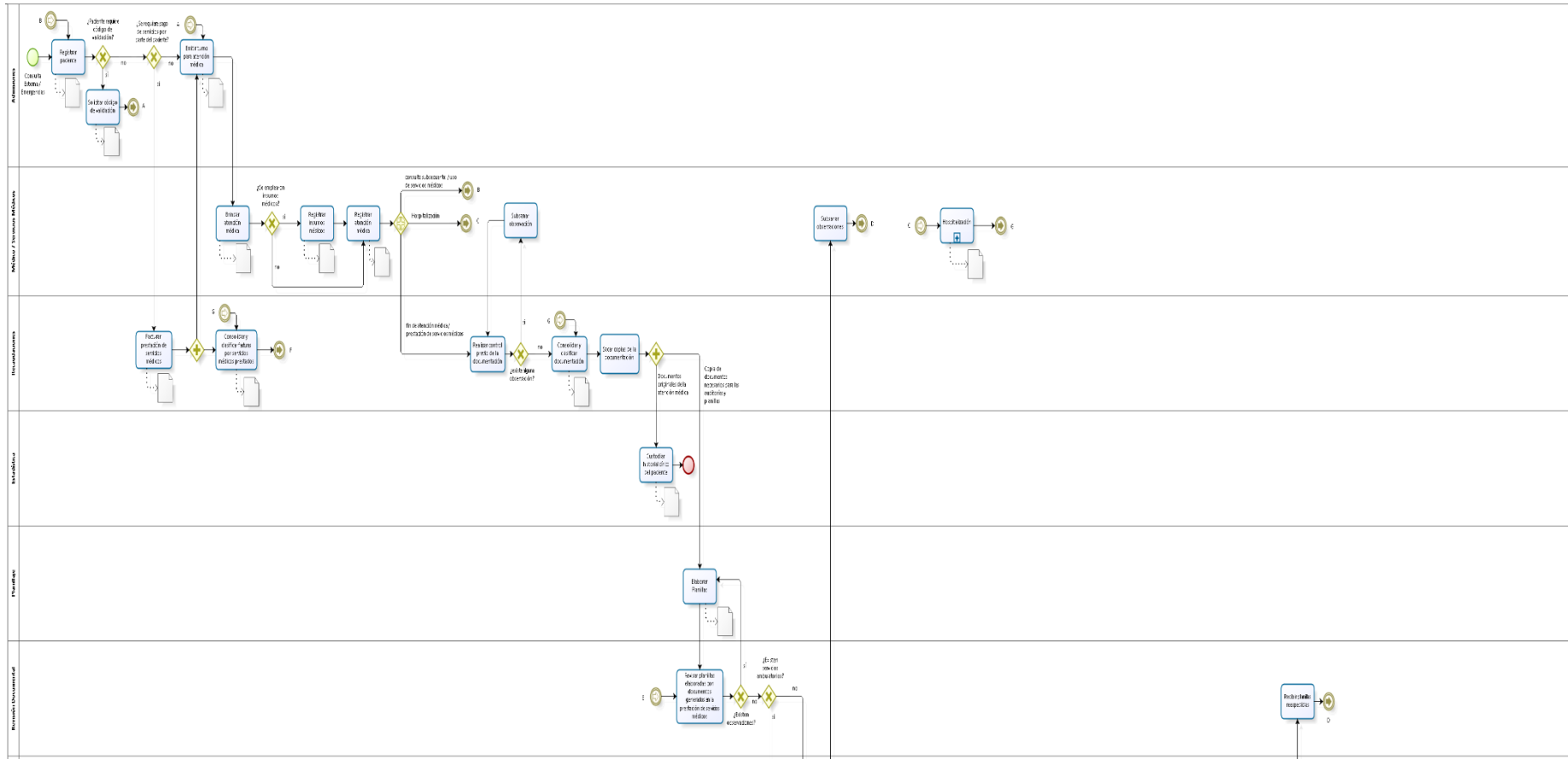
Objetivo: Analizar la forma en que se desarrolla actualmente la gestión administrativa del Hospital Militar de Guayaquil.

Formato de ficha de observación

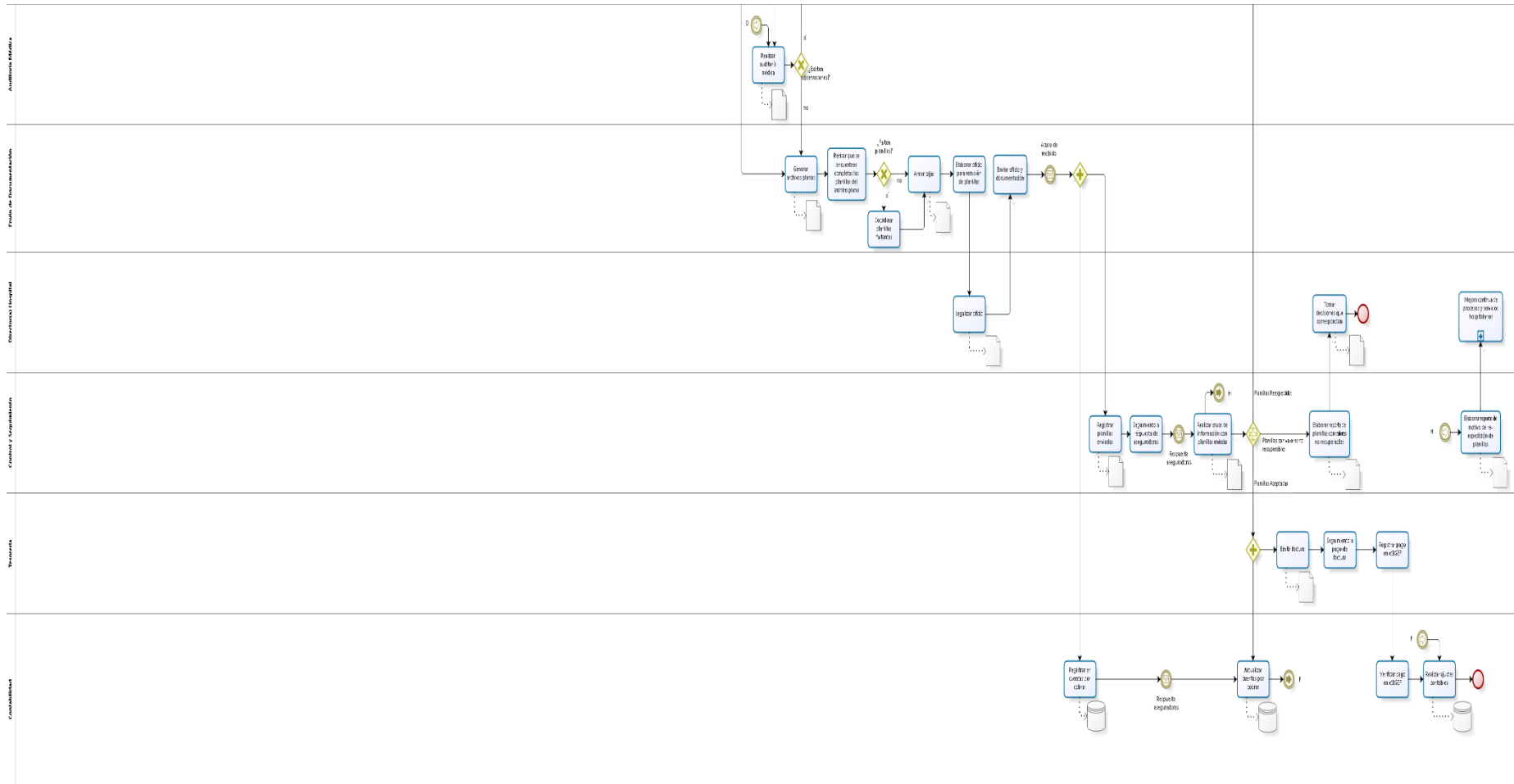
Tabla 31
Ficha de observación

Ficha de observación				
Lugar: Hospital General IIDE "Libertad" de la Ciudad de Guayaquil.				
Fecha: Agosto del 2018		Hora de inicio: 02:00 pm		
		Hora de término: 03:00 pm		
Observador:				
Impresión general				
Objetivo de la ficha de observación: Recabar información sobre el desarrollo de la gestión administrativa actual del Hospital Militar IIDE "Libertad" de la ciudad de Guayaquil.				
Aspectos	Valoración			
	Excelente	Bueno	Regular	Insatisfactorio
¿Se ha definido un modelo de planificación que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?				
¿Se comunica al personal la visión, valores y planificación de la institución?				
¿La estrategia y objetivos planificados en la institución se revisan periódicamente?				
¿Se lleva a cabo un seguimiento y control de los procesos internos?				
¿Se planifican las actividades necesarias para eliminar/reducir/controlar errores internos?				
¿Se revisan e identifican las fallas existentes de manera oportuna?				
¿Se solucionan correctamente las falencias percibidas en los procesos administrativos?				
¿Se logran solucionar los inconvenientes percibidos con los usuarios de manera oportuna?				
Comentarios:				

Anexo 4. Mapa de proceso general del Hospital II DE (parte 1)



Mapa de proceso general del Hospital II DE (parte 1)



Mapa de proceso general del Hospital II DE (parte 2)

Anexo 5. Formato de ficha de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Apellidos:	
Nombres:	
Unidad departamental:	
Cargo:	
Fecha:	
Evaluador:	
Evalúe aplicando las siguientes métricas:	
1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno 5. Excelente	
Desempeño laboral	
1	Responsabilidad
2	Exactitud y calidad de trabajo
3	Cumplimiento de fechas y tiempos estimados
4	Productividad (volumen y cantidad de trabajo)
5	Orden y claridad del trabajo
6	Planificación del trabajo
7	Documentación e informes que genera
8	Reporte de avances en tareas asignadas
9	Capacidad de delegar
10	Capacidad de realización
11	Comprensión de situaciones
12	Capacidad de resolver conflictos
13	Cumplimiento de procedimientos establecidos
14	Nivel de conocimiento funcional
15	Nivel de conocimiento técnico
Factor humano/actitudinal	
16	Actitud hacia la empresa
17	Actitud hacia superiores
18	Actitud hacia compañeros del departamento
19	Actitud hacia el cliente interno (otras áreas)
20	Actitud hacia clientes externos
21	Cooperación con el equipo
22	Cooperación con pares
23	Capacidad para aceptar críticas/sugerencias/quejas
24	Capacidad de generar sugerencias constructivas
25	Predisposición al trabajo
26	Puntualidad

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Apellidos:	
Nombres:	
Unidad departamental:	
Cargo:	
Fecha:	
Evaluador:	
Evalúe aplicando las siguientes métricas:	
1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy bueno 5. Excelente	
Habilidades	
27	Iniciativa
28	Adaptabilidad
29	Respuesta bajo presión
30	Capacidad de manejar múltiples tareas
31	Coordinación y liderazgo
32	Potencialidad - capacidad de aprendizaje
33	Eficiencia
34	Compromiso hacia la unidad de trabajo
35	Manejo de conflictos
36	Manejo y optimización de equipos de trabajo
37	Relación con cliente interno y externo
38	Organización
39	Toma de decisiones
40	Creatividad
Observaciones:	

Anexo 6. Formato de seguimiento y control presupuestario

SUBPROCESO	INSTRUMENTO													SENSOR			ANÁLISIS PERIODO			
	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL	META DEL PERÍODO	SENTIDO INDICADOR	PARAMETROS DE SEMAFORIZACIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS DE LA FORMULA	REPORTE PERIODO I	RESPONSABLE DEL REGISTRO DE VARIABLES	FRECUENCIA DE REGISTRO DE VARIABLES	DOCUMENTO DE REGISTRO DE VARIABLES	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	OBSERVACIÓN DEL NO CUMPLIMIENTO	RECOMENDACIÓN
PRESUPUESTO	RESULTADO	1	Porcentaje de eficiencia en el control previo de las órdenes de gasto realizadas en la nominación durante el Año	Permite identificar el nivel de efectividad en la etapa de control previo a la documentación sustentada del gasto a nivel de (áreas funcionales de la EOD	Analista de Presupuesto	Trimestral	%	%	%	Incrementar	≥ 100 VERDE 99%- 85% NARANJA ≤ 84% ROJO	(# de Órdenes de gasto devueltas por cada ordenador de gasto de la EOD en el periodo / # de Órdenes de gasto ingresadas a Presupuesto por cada área funcional de la EOD en el periodo de la meta) * 100	(9/10)*100		Jefe Dpto. Desempeño Organizacional	Mensual	Documentación recibida y rechazada para un proceso de pago / Documentación recibida y aprobada para un proceso de pago	COMANDANTE		
CONTABILIDAD	DESEMPEÑO	2	Porcentaje de hechos económicos registrados por EOD	Permite cuantificar el porcentaje de hechos económicos registrados en el ESIGEF	Contador	Trimestral	%	%	%		≥ 100 VERDE 99%- 85% NARANJA ≤ 84% ROJO	(# total de hechos económicos recibidos / # de hechos económicos registrados en el periodo de la meta) * 100		Jefe Dpto. Desempeño Organizacional	Mensual	Documentación recibida y rechazada para un proceso de pago / Documentación recibida y aprobada para un proceso de pago	JEFE FINANCIERO			
	DESEMPEÑO	3	Porcentaje de documentos archivados satisfactoriamente en la EOD'S durante el año	Permite establecer el porcentaje de documentos archivados	Contador	Trimestral	%	%	%		≥ 100 VERDE 99%- 85% NARANJA ≤ 84% ROJO	(# documentos contables archivados / # total de documentos recibidos de la meta) * 100		Jefe Dpto. Desempeño Organizacional	Mensual	Informe de la documentación archivada	JEFE FINANCIERO			

SUBPROCESO	INSTRUMENTO													SENSOR			ANÁLISIS PERIODO			
	TIPO	ORD.	NOMBRE INDICADOR	DEFINICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REPORTE	UNIDAD DE MEDIDA	LÍNEA BASE ANUAL	META DEL PERÍODO	SENTIDO INDICADOR	PARAMETROS DE SEMAFORIZACIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	DATOS DE LA FORMULA	REPORTE PERIODO I	RESPONSABLE DEL REGISTRO DE VARIABLES	FRECUENCIA DE REGISTRO DE VARIABLES	DOCUMENTO DE REGISTRO DE VARIABLES	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	OBSERVACIÓN DEL NO CUMPLIMIENTO	RECOMENDACIÓN
TESORERÍA	DESEMPEÑO	4	Porcentaje de pagos de Nómina rechazados por el MEF durante el mes	Identificar el porcentaje de rechazos de los pagos solicitados	Oficial Tesorero	Trimestral	%	%	%		≥ 100 VERDE 99%- 85% NARANJA ≤ 84% ROJO	(# de pagos solicitados) / (# de pagos autorizados de la meta) * 100			Jefe Dpto. Desempeño Organizacional	Mensual	Informe de las órdenes de pago y gasto	JEFE FINANCIERO		
	RESULTADO	5	Porcentaje de acreditaciones realizadas (valor monetario) por el MEF a sus beneficiarios durante el año	Establece el porcentaje de pagos acreditados a sus beneficiarios	Oficial Tesorero	Trimestral	%	%	%		≥ 100 VERDE 99%- 85% NARANJA ≤ 84% ROJO	(Valor total de órdenes de gasto acreditadas por el Min. Finanzas) / (Valor Total de órdenes de gasto solicitadas el pago de la meta) *100			Jefe Dpto. Desempeño Organizacional	Mensual	Informe de pagos rechazados	JEM		
	DESEMPEÑO	6	Porcentaje de Ingresos registrados en Tesorería de la EOD durante el mes	Determina el porcentaje de ingresos que se han registrado en el sistema	Oficial Tesorero	Trimestral	%	%	%		≥ 100 VERDE 99%- 85% NARANJA ≤ 84% ROJO	(# de ingresos registrados) / (# Total de ingresos de la meta) *100			Jefe Dpto. Desempeño Organizacional	Mensual	Informe de ingresos registrados / Total de ingresos proyectados	JEFE FINANCIERO		
CONTROL DE BIENES	DESEMPEÑO	7	Porcentaje de bienes de larga duración dados de baja	Permite determinar el porcentaje de bienes de larga duración dados de baja	Oficial Financiero	Trimestral	%	%	%		≥ 100 VERDE 99%- 85% NARANJA ≤ 84% ROJO	(numero de tramites aprobado / numero de tramites solicitados) *100			Jefe Dpto. Desempeño Organizacional	Mensual	Informe de ingresos registrados / Total de ingresos proyectados	JEFE FINANCIERO		