



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

**“DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA
METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
EL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN
DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL AÑO 2013.”**

AUTORA:

ERICA PAULINA NIETO BARAHONA

RIOBAMBA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL AÑO 2013.” previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas., ha sido desarrollado por el Srta. ERICA PAULINA NIETO BARAHONA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

ING. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

ASESOR DE TESIS

ING. EDUARDO XAVIER CENTENO PARRA

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, ERICA PAULINA NIETO BARAHONA, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ERICA PAULINA NIETO BARAHONA

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico con cariño a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, a los pacientes que acuden al Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, así como a los empleados y trabajadores de la institución que colaboraron para la correcta realización del presente trabajo y sobre todo a Dios por darme la oportunidad de cumplir con este sueño.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por darme la vida y la oportunidad de levantarme cada día y aprender una experiencia nueva siempre afrontando cada reto que pone en mi camino, a mis padres, hermanos, familia y amigos por su apoyo incondicional y desinteresado.

A los docentes que compartieron sus conocimientos y vivencias durante este tiempo, y en especial al Ing. Juan Carrasco y al Ing. Xavier Centeno por haberme acompañado estos últimos meses en la elaboración del presente trabajo.

Un agradecimiento especial a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haber creado la carrera de finanzas otorgándonos nuevas oportunidades en el ámbito laboral.

Al personal del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román sin cuyo aporte no hubiese podido realizar el presente trabajo.

La Autora

Índice general

Portada	I
Certificación del tribunal	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general.....	VI
Índice de tablas	VII
Índice de cuadros	VIII
Índice de gráficos.....	IX
Resumen ejecutivo.....	X
Summary.....	XI
Introducción	XII
Capítulo I: el problema	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos.....	4
Capítulo II: marco teórico.....	5
2.1 Antecedentes investigativos.....	5
2.2 Fundamentación teórica.....	5
2.3 Idea a defender.....	19
2.4 Variables	19
Capítulo III: marco metodológico.....	20
3.1 Modalidad de la investigación	20
3.2 Tipos de investigación	20
3.3 Población y muestra.....	21
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos	23
3.5 Resultados.....	24
Capítulo IV: marco propositivo	49
4.1 Análisis situacional de la institución	49
4.1.4 Filosofía institucional	54
4.2 Desarrollo de CMI.....	56

4.3	Áreas de priorización estratégica	63
4.4	Identificación de pre objetivos.....	64
4.5.	Priorización de pre - objetivos.	66
4.6	Matriz de factibilidad e impacto.	67
4.7	Direccionamiento estratégico	68
4.8	Perspectivas	71
4.9	Mapeo estratégico	76
4.10	Cuadro de indicadores	77
	Conclusiones y recomendaciones	78
	Bibliografía	80
	Anexos	82

Índice de tablas

No.	Título	Pag.
1	Cursos de capacitación para los empleados	26
2	Definición de las delegaciones	27
3	Aspectos que se toman en cuenta para delegar funciones	28
4	Posee la institución un código de conducta	29
5	Las acciones de la dirección son controladas	30
6	Los hallazgos de deficiencias se comunica a los superiores inmediatos	31
7	Conocen los empleados si existe un plan estratégico en el hospital	32
8	Los empleados participan en la elaboración del plan operativo anual de la institución para el año 2013	33
9	Los objetivos de la entidad para los empleados son claros.....	34
10	Para la consecución de los objetivos de la institución se delega autoridad	35
11	Los empleados conocen la existencia de indicadores de gestión.....	36
12	Como es la atención que reciben los usuarios del hospital.....	37
13	Creen los usuarios que existe los suficientes insumos y medicinas en el hospital	38

14	Creen los usuarios que hace falta personal médico especializado en el hospital	39
15	Servicios del hospital que se debe fortalecer según los usuarios.....	40
16	Han utilizado los servicios de emergencia los usuarios.....	41
17	Apreciación de los usuarios de los servicios de emergencia recibidos.....	42
18	Tiempo promedio que espera para ser atendido en el área de emergencia.....	43
19	Conocen los usuarios el horario de atención en consulta externa.....	44
20	Estan de acuerdo los usuarios del hospital con el horario de atención en consulta externa del hospital	45
21	Tiempo de duración de una cita de consulta externa	46
22	Tiempo de espera para ser atendido en consulta externa.....	47

Índice de cuadros

No.	Título	Pag.
1	Ofensiva estratégica.....	57
2	Ofensiva estratégica.....	58
3	Respuesta estratégica	59
4	Mejoramiento estratégico	60
5	Fortalezas y oportunidades	61
6	Debilidades y amenazas.....	61
7	Fortalezas y amenazas	62
8	Debilidades y oportunidades.....	62
9	Áreas de priorización estratégica	63
10	Identificación de pre objetivos.....	64
11	Priorización de pre - objetivos	66
12	Perspectiva financiera	72
13	Perspectiva del usuario	73
14	Perspectiva de procesos	74
15	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	75
16	Cuadro de indicadores	77

Índice de gráficos

No.	Título	Pag.
1	Cuadro de mando integral del sector público	9
2	Cursos de capacitación para los empleados	26
3	Definición de las delegaciones	27
4	Aspectos que se toman en cuenta para delegar funciones	28
5	Posee la institución un código de conducta	29
6	Las acciones de la dirección son controladas	30
7	Los hallazgos de deficiencias se comunica a los superiores inmediatos	31
8	Conocen los empleados si existe un plan estratégico en el hospital	32
9	Los empleados participan en la elaboración del plan operativo anual de la institución para el año 2013	33
10	Los objetivos de la entidad para los empleados son claros.....	34
11	Para la consecución de los objetivos de la institución se delega autoridad	35
12	Los empleados conocen la existencia de indicadores de gestión.....	36
13	Como es la atención que reciben los usuarios del hospital.....	37
14	Creen los usuarios que existe los suficientes insumos y medicinas en el hospital	38
15	Creen los usuarios que hace falta personal médico especializado en el hospital	39
16	Servicios del hospital que se debe fortalecer según los usuarios.....	40
17	Han utilizado los servicios de emergencia los usuarios.....	41
18	Apreciación de los usuarios de los servicios de emergencia recibidos.....	42
19	Tiempo promedio que espera para ser atendido en el área de emergencia.....	43
20	Conocen los usuarios el horario de atención en consulta externa.....	44
21	Están de acuerdo los usuarios del hospital con el horario de atención en consulta externa del hospital	45
22	Tiempo de duración de una cita de consulta externa	46
23	Tiempo de espera para ser atendido en consulta externa.....	47

RESUMEN EJECUTIVO

“Diseño de indicadores de gestión bajo la metodología del cuadro de mando integral para el hospital pediátrico Alfonso Villagómez Román de la ciudad de Riobamba en el año 2013”, este tema surgió por la necesidad de contar con una herramienta que permita al establecimiento de salud direccionar con estrategias de gestión el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la supervisión y control de actividades, debido a que la gestión actual no cuenta con una adecuada planeación estratégica la cual no ha permitido un desarrollo óptimo de las actividades en los diferentes departamentos de la institución y no se ha logrado alcanzar la motivación para que exista una coherencia entre los objetivos individuales y los institucionales. Los objetivos de la investigación fueron: elaborar un diagnóstico general a partir de un análisis de planeación estratégica de la situación actual de la gestión, identificar las medidas, indicadores e iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando Integral del hospital, diseñar el mapa estratégico y la matriz tablero comando, constituir el cuadro de mando integral en el sistema de gestión del hospital. La metodología utilizada fue: las modalidades de investigación cualitativa y cuantitativa, tipos de investigación de campo, exploratoria, descriptiva, métodos inductivo, deductivo, técnicas como la encuesta aplicada a los usuarios, empleados y trabajadores del hospital pediátrico y entrevista a la directora de la institución. Las principales falencias encontradas en la gestión de este establecimiento de salud fueron insuficientes recursos económicos, inexistencia de manual de funciones, no cuenta con equipos e implementos adecuados, no tienen programa de capacitaciones a empleados y trabajadores, en el cuadro de mando integral se establecieron 8 indicadores de acuerdo a las perspectivas financiera, de usuario, procesos, aprendizaje y crecimiento. Como conclusiones tenemos que se debe elaborar: planes y proyectos para dotar de equipos e implementos necesarios, programas de capacitación tanto de especialización como de motivación y atención al público al personal del hospital, y diseñar un manual de funciones del personal para definir las actividades de cada uno de los componentes del talento Humano. Se recomienda la elaboración y presentación inmediata de planes y proyectos de equipamientos de equipo e insumo, manual de funciones, capacitaciones y aplicación del cuadro de mando integral.

SUMMARY

“Design of performance indicators under the methodology of Balanced Scorecard for Pediatric hospital Alfonso Villagómez Roman from Riobamba in 2013”, this topic began with the need for a tool that allows the facility, route management strategies comply with institutional goals through control monitoring activities; because the current administration does not have a proper strategic planning which did not allow an optimal development of activities in the various departments of the institution and hasn't achieved motivation to ensure consistency between individual objectives and organizational. The objectives of the research were: to develop a general diagnosis from a strategic planning analysis of the current situation of management, identify measures, indicators and strategic initiatives Scorecard hospital design the strategic map and the matrix dashboard, constitute the scorecard in hospital management system. The methodology used was: modalities of qualitative and quantitative research, types of field investigation, exploratory, descriptive, inductive, deductive, technical survey method as applied to users, employees and workers of the pediatric hospital and interview with the head of the institution. The main weaknesses found in the management of this health facility were inadequate financial resources, lack of manual functions, do not have adequate equipment and tools, no training program for employees and workers in the scorecard is eight indicators were established according to the user perspective, processes, learning and growth, financial. In conclusion we have to be drawn up plans and projects to provide equipment and supplies needed, training programs, both as motivational expertise and customer service to hospital staff, design manual staff functions to define the activities of each one component of human talent. Immediate processing and presentation of plans and projects and input computer equipment, manual functions, training and implementation of the balance scorecard is recommended.

INTRODUCCIÓN

La implementación de planes estratégicos de gestión en todo tipo de instituciones es de suma importancia pues permiten contar con herramientas necesarias para el seguimiento, análisis y evaluación de los procesos internos que se realizan dentro de los establecimientos.

En el sector público del sistema de salud en general se hace necesario una actitud de evaluación por lo que el presente trabajo tiene como objetivo caracterizar el Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión basado en la planeación de la gestión estratégica.

El Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” es el único establecimiento de salud público especializado en la atención médica de niños y adolescentes en la Provincia de Chimborazo, contando con la colaboración de profesionales reconocidos a nivel local razón por la cual ha tenido un incremento considerable de la demanda en los últimos años, pero su funcionamiento no ha sido el óptimo debido a problemas en la gestión de procesos en las distintas áreas de atención, por la cual el presente documento contiene un sistema de control con un enfoque estratégico, el cual es capaz de medir el grado de cumplimiento de los objetivos, a través de un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresan el nivel y la calidad del cumplimiento en las actividades de los distintos departamentos de la Institución

Además este sistema propuesto constituirá una fuente de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de Mando Integrales para mejorar la gestión de los procesos realizados dentro de la casa de salud.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román” es una institución que brinda atención médica a todos los niños y adolescentes de edades comprendidas entre 0 a 19 años, de la Provincia de Chimborazo y resto del país.

El sector salud y en especial el hospital pediátrico no es ajeno a la situación de cambio y algunas de las dificultades que ha venido atravesando es principalmente en la parte financiera debido a que no han podido ser medidas a través de indicadores específicos que nos den a conocer la situación actual de las mismas. La administración no es la adecuada ya que los activos fijos no están siendo aprovechados de una manera correcta ocasionando costos de mantenimiento.

Por otro lado, no se cuenta con una adecuada planeación estratégica que no permite un desarrollo óptimo de las actividades en los diferentes departamentos de la institución; además, no se logra alcanzar la motivación para que exista una coherencia entre los objetivos individuales y los organizacionales, esto ha provocado que exista una falta de información administrativa o desactualización de los ya existentes, el desconocimiento sobre las implicaciones directas que se tienen en la labor diaria de los trabajadores que hace difícil transparentar cualquier decisión que se necesite tomar en algunos departamentos, que orienten las acciones de los empleados, ya que es una herramienta que asegura la correcta realización de cada una de las actividades, que posteriormente puedan ser medidas y evaluadas, cuantificando la productividad de cada uno de los departamentos, y en la actualidad ese es un problema que frena el dinamismo que se necesita ahora.

Lo anteriormente mencionado lleva a considerar que los componentes que se deben tomar en cuenta para elaborar el Cuadro de Mando Integral tienen que ser precisos y

reales para cada área del negocio, y que ayude a transmitir de forma adecuada los objetivos y la misión que quiera alcanzar.

El hospital posee una gestión por resultados que arrojan porcentajes de trabajo obtenidos de manera empírica, es decir, sin realizar un diagnóstico interno y otro en relación con su entorno, mucho menos tomando en cuenta herramientas administrativas metodológicas que se adapten adecuadamente a la especialidad pediátrica del hospital, para definir las perspectivas y los indicadores que lleven a la toma adecuada de decisiones, y en este contexto se pueda reflejar indicadores que les lleve al cumplimiento de las metas propuestas en su plan estratégico.

1.1.1 Formulación del problema

¿Plantear indicadores de gestión para el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román de la ciudad de Riobamba en el año 2013, mejorará el funcionamiento del mismo?

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se realizó en el área administrativa (gerencial) del Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román de la ciudad de Riobamba de la provincia de Chimborazo, en el presente año 2013.

1.2 Justificación

El Cuadro de Mando Integral o mejor conocido como CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Los indicadores de gestión son aquellos datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Por este motivo es relevante reconocer la utilidad que herramientas como el CMI y los indicadores de gestión ofrecen a las diferentes organizaciones, dado que a través de este modelo de gestión es posible analizar y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas que se ha trazado, permitiendo establecer las estrategias necesarias para la consecución y alcance de los mismos. Otro aspecto importante de este modelo es que proporciona un sistema de gestión mediante el cual se pueden mejorar los procesos e indicadores de la organización, los cuales son muy útiles en la dirección y administración, por lo tanto, contribuyendo en la toma de decisiones más acertadas y enfocadas siempre al mejoramiento continuo y a generar mayores beneficios para sus asociados.

El sector salud no es ajeno a la situación de cambio, y es por esto que las entidades deben buscar la forma de comprender y adaptar las nuevas herramientas administrativas a este sector, dadas las expectativas sobre el sector salud respecto a su contribución para el desarrollo económico y social del País, estas entidades deben desarrollarse de acuerdo a los cambios permanentes que les impone las estrategias de los competidores, las expectativas de sus pacientes, todo con el fin de permanecer y crecer de forma armónica desde una perspectiva social enmarcada dentro de los principios.

El desarrollar el cuadro de mando integral para el diseño de indicadores de gestión, permitirá aplicar y ampliar los conocimientos adquiridos a través de la carrera, evidenciando la importancia del Ingeniero en Finanzas no solo en el proceso, sino en el desarrollo de herramientas que permitan el direccionamiento, gestión estratégica y la toma de decisiones acertadas que dirigen la organización hacia su éxito. Por otro lado se generan unos beneficios no solo propios, sino para todas aquellas personas que hacen parte de la organización y ciudadanos que reciben el servicio.

Existen muchos factores claves para lograr el éxito, que requiere de un permanente seguimiento, para conocer los problemas y plantear el mejoramiento, por lo tanto el

Cuadro de Mando Integral en el caso del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, va a permitir guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro, ya que la institución necesita indicadores de gestión precisos para vencer obstáculos y alcanzar las metas y así otorgar el mejor servicio a la comunidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar indicadores de gestión por medio del Cuadro de Mando Integral para el hospital pediátrico “Alfonso Villagómez Román” de la ciudad de Riobamba en el año 2013.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico general a partir de un análisis de planeación estratégica de la situación actual de la gestión que se realiza dentro de todos los departamentos de la institución.
- Identificar las medidas, indicadores e iniciativas estratégicas del Cuadro de Mando Integral del hospital que nos servirán para medir eficazmente el funcionamiento del mismo
- Diseñar el mapa estratégico y la matriz tablero comando para el hospital, con el fin de establecer las estrategias que van a ser utilizadas en cada una de las perspectivas.
- Constituir el cuadro de mando integral en el sistema de gestión del hospital para mejorar el funcionamiento en la institución

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha analizado como referencia los datos proporcionados por los funcionarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”. Institución en el cual según las versiones afirman que no existe ningún trabajo de investigación o tesis con el tema “Diseño de Indicadores de Gestión bajo la metodología Cuadro de Mando Integral para el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román de la ciudad de Riobamba en el año 2013”.

2.1.1 Antecedentes históricos

A pesar de que fue inaugurado el hospital el 17 de Noviembre de 1929, entra en funcionamiento en el año de 1932, dotado con recursos humanos y económicos e infraestructura propia, para combatir las enfermedades de la localidad y región, teniendo como presidente a la Sra. Manuela Gallegos de León.

En 1938 se realiza la bendición y reinauguración del hospital bajo la dirección del Dr. Alfonso Villagómez Román el cual fallece a consecuencia de la peste bubónica el 14 de Febrero de 1939, razón recibe el nombre de Hospital de niños Alfonso Villagómez Román en memoria e este personaje ilustre.

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Definición del mando integral

“El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía”. (Niven, 2007, pg. 35)

2.2.1.1 El CMI como sistema para medir

“El CMI mantiene las medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento”.
(Kaplan y Norton, 2009, pg.40)

A continuación detallamos cada una de las cuatro perspectivas que forman el CMI:

1.2.1.1.1 Perspectiva financiera.

Las medidas financieras como un componente importante del CMI, especialmente en las empresas con ánimo de lucro, nos dice si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores.

1.2.1.1.2 Perspectiva del cliente

Al elegir las medidas que formaran parte de la perspectiva del cliente dentro del CMI las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales. ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al servirlos. Existen tres disciplinas definidas:

- **Liderazgo en costo.** Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos.
- **Liderazgo de producto.** Los líderes de producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto del mercado.
- **Intimidad con el cliente.** Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes. No buscan una sola transacción sino una relación a largo plazo, posible por su profundo conocimiento de las necesidades de los clientes.

1.2.1.1.3 Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Se requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su propuesta de valor. El desarrollo de productos, la producción, la entrega y el servicio postventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

1.2.1.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de los procesos internos, seguramente se descubrirán vacíos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados.

Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información pueden caber en esta perspectiva.

2.2.1.2 El CMI como sistema de gestión estratégica

“El CMI, que es una herramienta que ayuda a traducir la estrategia y/o visión de largo plazo de una empresa en un conjunto de objetivos operativos (entendiendo operativo como acciones de corto plazo) que permitan gestionar la estrategia, desde el corto hasta el largo plazo, a través de indicadores de actuación.

Dicho de otra manera gestiona la/s estrategia/s de la empresa para alcanzar los objetivos, muchas empresas prefieren trabajar con la denominación Objetivos Estratégicos de largo plazo, entendiéndose a este último a los dos conceptos de objetivos y estrategias como uno solo y no por separado, el CMI gestiona el objetivo estratégico y/o la estrategia dependiendo como la enfoque la empresa.”

(<http://www.monografias.com/trabajos75/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>)

2.2.1.3 El CMI como herramienta de comunicación

“El CMI es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos” (Martínez y Milla, 2007, pg.193-194)

2.2.1.4 Equilibrio en el cuadro de mando integral

“El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los indicadores externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa¹”

2.2.1.5 Aplicación en cascada del CMI

“Es usar el CMI de alto nivel que se ha creado como modelo para la confección de cuadros de mando alineados desde la cúspide hasta el nivel más bajo de la empresa, es decir que se desarrolla cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa”. (Niven, 2007, pg. 42).

Dentro de los principales beneficios que se obtienen aplicando la cascada del CMI tenemos las siguientes:

¹<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard.com>)

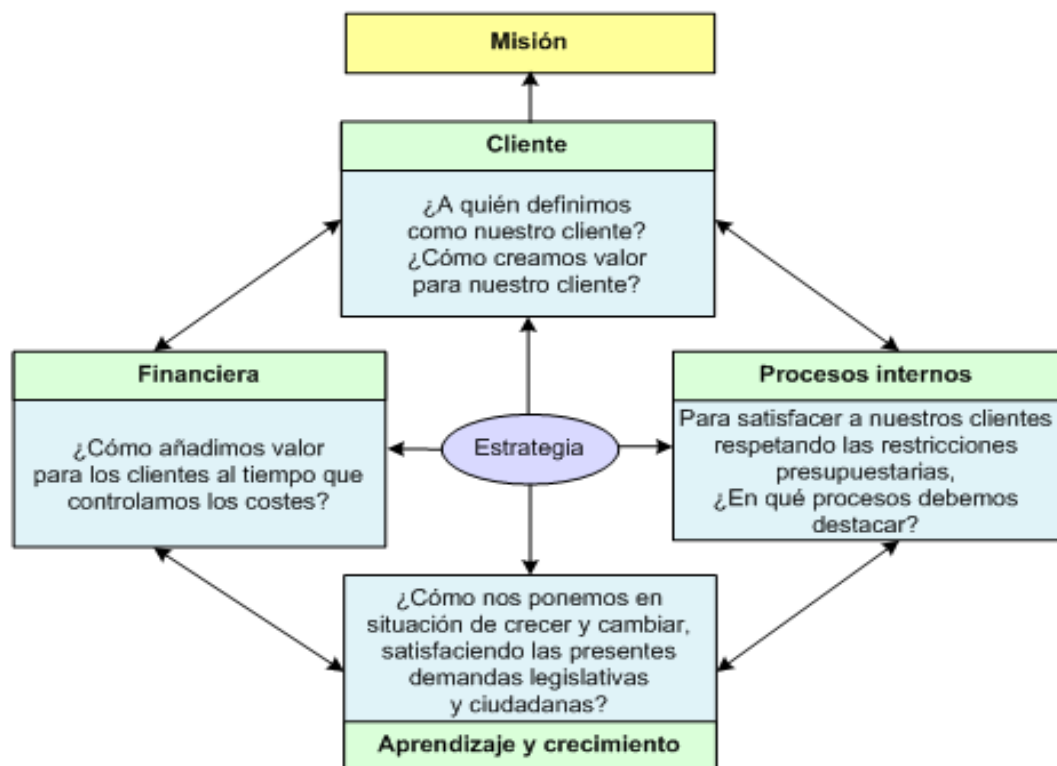
- Permite a los empleados demostrar cómo su trabajo contribuye a la consecución de las metas de la empresa
- Facilita la coordinación entre los objetivos personales y la estrategia corporativa.
- Nos permite llegar a toda la empresa y proporcionar los medios para que cada persona pueda contestar la pregunta crítica: ¿Cómo añado valor y contribuyo significativamente a nuestro éxito?
- Los empleados que están en primera línea conocen y usan esta herramienta para que alcancen el nivel de eficacia que son capaces de obtener.

Permite que todo el mundo conozca su importancia para la estrategia general de la empresa y que sean una parte activa y fundamental²

2.2.1.6 Cuadro de mando integral del sector público

Gráfico No. 1

Cuadro de mando integral del sector público



Fuente: Niven Paul., El cuadro de mando integral, paso a paso, prólogo de Robert Kaplan. Gestión 2000, 2007, p. 380.

² Idem 1

Los organismos estatales presentan dificultades para establecer estrategias claras y concisas, con objetivos que tengan perspectivas de mayor nivel que indiquen que es lo que esperan conseguir.

2.2.2 Indicadores de Gestión.

“Los indicadores de gestión son unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de una organización ayuda a medir los logros obtenidos en la ejecución. Los indicadores describen, valoran y buscan causas, el propósito de los indicadores es evaluar un procesos, evaluar la gestión es un mecanismo de autocontrol, permite el rendimiento de cuentas, mejorara la fase de planeamiento y presupuesto.

Los indicadores miden la efectividad, eficacia y la eficiencia, la calidad de servicio y la cobertura del mismo. Un indicador debe ser confiable, para permitir la independencia del evaluado, requiere ser observable, aplicable y representativo y disponible si es necesario que se ajusten al tipo de fuentes de información” (Negrin, 2012, pg. 136).

2.2.2.1. Características de los indicadores de gestión

“El grado de desarrollo de un sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, la calidad de las decisiones tomadas está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada (indicadores). Por tal razón, para que un indicador sea útil y efectivo, debe cumplir con una serie de características reconocidas internacionalmente en un acróstico denominado “SMART”, siglas con el siguiente significado:

- **Específico** (specific): quiere decir que su nombre, variables y parámetros de cálculo deben ser concretos a la situación, que asegure su correcta recopilación y justa comprensión.
- **Medible** (measurable): quiere decir que debe ser cuantificable, que la información que proporcione (resultados) permita su verificación.
- **Alcanzable** (achievable): un indicador debe ser definido de manera que sea posible aplicarlo.

- **Relevante** (relevance): debe proporcionar la información que es indispensable para los directivos de la organización.
- **Oportuno** (timely): debe estar disponible cuando se necesite”³

“Sin embargo, otras características deseables son:

- **Simplicidad:** que la manera de calcularlo y usarlo sean lo más sencillo posible, por lo que la relación entre sus variables deberán establecerse clara y explícitamente. Es necesario tener en cuenta que un indicador no puede ser una relación de casualidad sino de objetividad.
- **Fácil de interpretar:** que los resultados obtenidos sean coherentes con los esperados.
- **Comparable:** que permita cotejar sus resultados dentro y fuera de la organización y a lo largo del tiempo. Los parámetros de comparación varían de acuerdo a su naturaleza y tipo de empresa.
- **Controlable:** que sea posible influir en él.
- **Adecuado:** un buen sistema de gestión debe manejarse con un número de indicadores necesarios.
- **Accesible:** que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo. Los costos de obtención no deben superar el beneficio”⁴

2.2.2.2. Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión.

Jesús Beltrán (2010) enuncia que quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión.

- a) Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- b) Estimular y promover el trabajo en equipo.

³ <http://www.gestiopolis.com>

⁴ <http://www.iaiecuador.org>

- c) Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- d) Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- e) Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- f) Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- g) Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- h) Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- i) Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- j) Disponer de información que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes.
- k) Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- l) Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades con respecto al cumplimiento de sus metas.
- m) Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

2.2.2.3. Clasificación de indicadores por áreas

INDICADORES COMERCIAL	ÁREA <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ventas • Cartera • Faltantes por despacho • Satisfacción del cliente • Indicador de reclamos y devoluciones • Calificación de proveedores
INDICADORES DEL ÁREA DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento programa de auditorias • Cumplimiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas • Cumplimiento programa de calibración de instrumentos y elementos de control • Capacitaciones
INDICADORES DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del la producción programada • Utilización capacidad instalada • Eficiencia general • Eficiencia operativa • Kg. materia prima procesada • Valor producción en fabrica
INDICADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad en unidades reales • Productividad por empleado • No conformes • Costos producto no conforme • Costo no conforme vs. productividad en fabrica • Tiempos de montaje
INDICADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento solicitudes • Disponibilidad de maquinaria • Mantenibilidad de la planta • Confiabilidad de la maquinaria

Fuente: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Indicadores utilizados a nivel organizacional

INDICADORES PARA EL ÁREA DE SUMINISTROS	
1. Movilidad de los inventarios	$= \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$
2. Rotación de Inventarios	$= \frac{\text{Materia Prima empleada en el mes}}{\text{Inventario Materia Prima}}$
3. Rotación de créditos pasivos	$= \frac{\text{Compras Anuales}}{\text{Saldo Promedio de los proveedores} * 360}$
INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
1. productividad De mano de Obra	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
2. Ausentismo	$= \frac{\text{Horas Hombre ausentes}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
3. Importancia de los salarios	$= \frac{\text{Total de salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$
4. Indicador de rotación de trabajadores	$= \frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
5. Indicador Ventas- Trabajador	$= \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA	
1. Indicador Capital de Trabajo	$= \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
2. Indicador punto de equilibrio	$= \frac{\text{Punto de equilibrio}}{\text{Ventas totales}}$
3. Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
4. Independencia financiera	$= \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$
INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
1. Rentabilidad por producto	$= \frac{\text{Margen}}{\text{Total de ventas}}$
2. Índice de comercialidad	$= \frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$
3. Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$

4. Independencia financiera	$= \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$
INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
1.- Rentabilidad por producto	$= \frac{\text{Margen}}{\text{Total de ventas}}$
2. . Índice de comercialidad	$= \frac{\text{Venta producto}}{\text{Venta Totales}}$
3. Punto de equilibrio	$= \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen en porcentaje}}$
4. Nivel de calidad	$= \frac{\text{Total de productos sin defectos}}{\text{Total de productos elaborados}}$
INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN	
1. Productividad maquinaria	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Máquina}}$
2. Indicador mantenimiento de producción	$= \frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de Producción}}$

Fuente: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

2.2.2.4 Indicadores de gestión para entidades públicas

Los indicadores de gestión son útiles para, en primer lugar, clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas.

Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la Función Pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante e que se los involucre en diferentes de proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual.

El Gobierno ecuatoriano dispuso a sus instituciones que evalúen la gestión, para lo cual se debe generar sistemas de monitoreo, responsabilizando a la Contraloría General del

Estado (**CGE**) de su supervisión y control. Específicamente expresa que “Cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo”. (Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, artículo 15).

Es por eso que se define las características que deberían medirse:

- **Economía.-** Uso oportuno de los recursos (humanos, materiales y financieros) en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.
- **Eficiencia.-** Este indicador pretende medir la consecución de los resultados con respecto a los recursos usados, buscando minimizar la cantidad de recursos usados para la consecución de los objetivos.
- **Eficacia.-** Para esta medición se requiere objetivos y metas programados. Y consiste en comparar los resultados esperados con los reales, sin importar la cantidad de recursos usados.
- **Equidad.-** Pretende medir la igualdad (justicia) al acceso a los servicios.
- **Calidad.-** Busca medir la satisfacción del cliente (ciudadano) respecto a la actuación de la administración pública y la prestación de servicios.
- **Impacto.-** Con este tipo de indicador se quiere tener el control del entorno, en una sociedad con cambios constantes por la dinámica que nos ha traído la globalización.
- **Ecología.-** Se requiere tener el control de que la prestación de servicios pueda mantenerse a través del tiempo relativo a requisitos ambientales y su impacto.

2.2.3 Evaluación del desempeño

“La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del

recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la Evaluación del Desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.” (Castillo 2010 pág. 45)

2.2.3.1 Importancia de la evaluación de desempeño

Es importante para la eficiencia de la organización conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los trabajadores, permite construir un programa de selección de objetivos, ayuda en la definición de funciones y el establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los trabajadores a la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, elaborar planes de mejora.

Otro uso es importante de las evaluaciones a los trabajadores, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud habilidad o conocimiento.(Tenemuco, 2012 pág. 3)

2.2.3.2 Métodos de evaluación de desempeño

“El problema de evaluar el desempeño de un grupo masivo de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en instrumentos de evaluación muy populares, llamados métodos de evaluación de desempeño tradicionales. La aplicación de estos métodos varía de una organización a otra, porque cada uno de estos tiende a utilizarlo y adaptarlo a las necesidades que se presenten. Entre los principales Métodos de la Evaluación del Desempeño tradicionales tenemos:(Chiavenato 2011 pág. 25)

2.2.3.2.1 Método de evaluación de rasgos

Es una técnica de evaluación donde el jefe superior juzga las características del individuo que tienden a ser permanentes y duraderas. Habitualmente los rasgos que comúnmente se evalúan son, capacidad de decisión, fiabilidad, energía, lealtad, creatividad, iniciativa, y liderazgo.

Los métodos más utilizados para la evaluación de rasgos son:

- Método de escalas graficas de Calificación
- Método de Escalas Mixtas
- Método de distribución Forzada
- Método de formas narrativas

2.2.3.2.2 Método de evaluación de comportamientos

Es una herramienta que les permite a los supervisores evaluar el comportamiento de los individuos tales como la responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, eficacia, y eficiencia. Este método permite elaborar planes de mejora y retroalimentación para el desarrollo de las personas.

- Existen tres tipos de evaluación que citaremos a continuación:
- Método de Incidente Crítico
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento
- Escala de observación de comportamiento

En la carrera de Administración de Empresas, será favorable la aplicación de éste método ya que se evaluará el comportamiento de los colaboradores en aspectos tales como la responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, lo que permitirá a los directivos tomar decisiones referentes a brindar una retroalimentación para obtener resultados de excelencia.

2.2.3.2.3 Método de evaluación de resultados

Es un instrumento mediante el cual, los directivos evalúan los resultados alcanzados por los trabajadores, se basa en una comparación periódica entre los resultados fijados para cada empleado y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles de los empleados a esto se denomina como Dirección por Objetivos.

Es importante fijar los objetivos, porque así los empleados se direccionan bajo una descripción para el cumplimiento de las tareas primordiales y se responsabilizan por terminarlas. ”

2.3 Idea a defender

La elaboración de indicadores de gestión por medio del Cuadro de Mando Integral dotará de un instrumento de gestión al Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

2.4 Variables

Las variables a considerar en el desarrollo del proyecto de tesis son:

2.4.1 Variable independiente

Indicadores de gestión.

2.4.2 Variable dependiente

Gestión del hospital

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad de la investigación

3.1.1 Cualitativa

Se utilizó para identificar los puntos positivos y negativos que incide en la administración del hospital. Donde se logró encontrar las causas y efectos mediante el análisis de la información, medio por el cual nos ayudó a plantear una posible solución mediante estrategias competitivas.

3.1.2 Cuantitativa

Esta modalidad de investigación nos permitió examinar y cuantificar los datos numéricos de la aplicación de las encuestas especificando la composición de la población. La investigación cuantitativa fue valiosa porque ayudo a segmentar y generalizar los datos numéricos desde diferentes perspectivas.

3.2 Tipos de investigación

3.2.1 Investigación de campo

Se utilizó la investigación de campo porque a través de procedimientos e instrumentos permitió la recolección de datos e información de primera mano en una forma directa, donde pudimos ver la realidad misma de los hechos.

3.2.2 Investigación exploratoria

Nos permitió explorar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara y desarrollar esta investigación, donde se pudo palpar la realidad del problema.

3.2.3 Investigación descriptiva

Mediante la aplicación de éste tipo de investigación se realizó la descripción, el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del problema logrando ajustarlo a la situación real encontrada, además permitió medir aspectos específicos y muy precisos del hospital, así como también seleccionar las características fundamentales y esenciales necesarias, permitiendo tener una descripción detallada dentro del marco conceptual de referencia que nos proporcionó las herramientas necesarias para presentar una solución e interpretación correcta del problema de una forma valida y confiable.

3.3 Población y muestra

El universo poblacional de la investigación para la aplicación de la entrevista lo constituyó la directora del hospital, mientras que la encuesta fue aplicada a todas aquellas personas que integran el Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez Román, para ello se tomó los listados existentes en la base de datos de la institución.

Para la aplicación de la encuesta tomare una muestra aleatoria de los empleados del hospital y otra de los pacientes de esta institución, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población, en el hospital es de 97 empleados y 300 usuarios de los servicios de la institución.

Q =Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual)

e²: Error bajo un determinado nivel de confianza.

P: Probabilidad de ocurrencia del evento

Q: Probabilidad de NO ocurrencia del evento

Aplicación de la fórmula para determinar la muestra de Empleados a encuestar:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 97}{0.05^2(97 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{93,1588}{0,24 + 0,9604}$$

$$\frac{93,1588}{1,2004}$$

$$n = 77$$

El número de empleados que se encuestaron fueron de 77.

Aplicación de la fórmula para determinar la muestra de Usuarios a encuestar:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 300}{0.05^2(300 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{288,12}{0,7475 + 0,9604}$$

$$\frac{288,12}{1,7079}$$

$$n = 168$$

El número de usuarios que se encuestaron fueron de 168.

3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos.

3.4.1.1 Inductivo

Se especificó y detalló los errores detectados de esta manera permitiendo la toma de decisiones y establecer estrategias de mejora y solución.

3.4.1.2 Deductivo

Se estableció parámetros generales que nos permitió detectar las deficiencias en áreas específicas del hospital pediátrico de la ciudad de Riobamba.

3.4.2 Técnicas

La encuesta

Se aplicó a los empleados y usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”, lo cual nos permitió conocer más de cerca los procesos internos y la satisfacción o confort que tienen los pacientes al recibir el servicio.

La entrevista

Se realizó a la directora administrativa de la institución con lo cual determinamos parámetros importantes para la planeación estratégica y el desarrollo de indicadores de gestión.

3.4.3 Instrumentos.

- El cuestionario de la Encuesta que se aplicó a los pacientes y empleados del Hospital Pediátrico
- Guía de entrevista aplicada a la directora del Hospital.

3.5 Resultados

3.5.1 Resultados de la entrevista realizada a la Directora del hospital.

1. ¿Conoce usted si la matriz FODA del hospital se encuentra acorde a la situación actual y a las necesidades del mismo?

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realizó el año pasado y nos encontramos en un entorno cambiante por lo que podría decir que la matriz fue realizada en otras condiciones pero en su momento fue un análisis real y preciso

2.- ¿La institución cuenta con un plan estratégico?

Si, la institución cuenta con el plan estratégico.

3.- En caso de contar con un plan estratégico: ¿En qué fecha fue elaborado?

El plan estratégico fue elaborado en septiembre de 2012.

4.- En caso de contar con un plan estratégico: ¿Qué parámetros consideró para la realización del plan estratégico en el hospital?

Al realizar el plan estratégico nos enfocamos en los problemas radicales que en ese momento y que en algunos hasta ahora tenemos en la institución como por ejemplo la inadecuada infraestructura y la baja asignación de recursos, entre otros.

5.- ¿Cómo deciden las políticas y estrategias que se utilizan?

No contamos con políticas propias como institución, pero tratamos de acoplarnos con la ideología que el gobierno actual está implantando.

6.- ¿Cómo define usted un Indicador de Gestión?

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores del hospital.

7.- ¿Qué factores considera usted que son importantes en la elaboración de indicadores de gestión?

El factor más importante es el desempeño de la persona.

8.- ¿Utiliza alguna metodología para el desarrollo del plan estratégico y de los indicadores de gestión?

Con la experiencia obtenida en mis anteriores trabajos, investigando en libros e internet y con ayuda de algunos colegas del hospital logramos realizar un plan estratégico pero no podría precisar el nombre de la metodología utilizada.

9.- ¿Tiene conocimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI)?

La verdad no.

10.- ¿Qué dificultades encuentra a la hora de evaluar las actividades realizadas?

Las dificultades son pocas ya que al momento de evaluar cuento con la ayuda de la encargada de recursos humanos.

3.5.2 Resultados de las Encuestas realizadas a los Empleados.

1.- ¿Existen cursos de capacitación para los empleados?

Tabla No. 1

Cursos de capacitación para los empleados

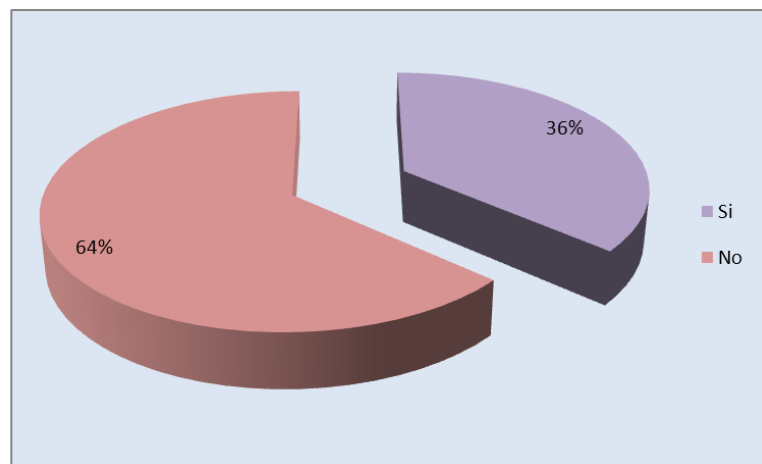
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	36%
No	49	64%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 2

Cursos de capacitación para los empleados



Fuente: Tabla No 1

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 28 que representan el 36% indicaron que si les capacitan en el Hospital mientras 49 empleados que constituyen el 64% dijeron que no han recibido alguna capacitación. Entonces podemos concluir que los empleados reciben capacitación.

2.- ¿Existe delegación de funciones bien definidas?

Tabla No. 2

Definición de las delegaciones

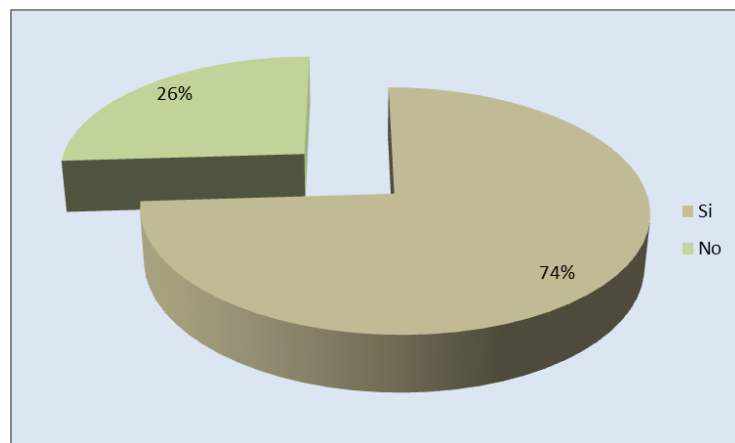
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	74%
No	20	26%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

GRÁFICO No. 3

Definición de las delegaciones



Fuente: Tabla No. 2

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 57 que representan el 74% señalaron que existen delegación de funciones bien definidas y 20 empleados que representa el 26% expresaron que no hay funciones definidas. Como conclusión tenemos que la institución tiene las funciones del personal bien definidas.

3.- ¿Qué aspecto se toma en cuenta para delegar responsabilidades?

Tabla No. 3

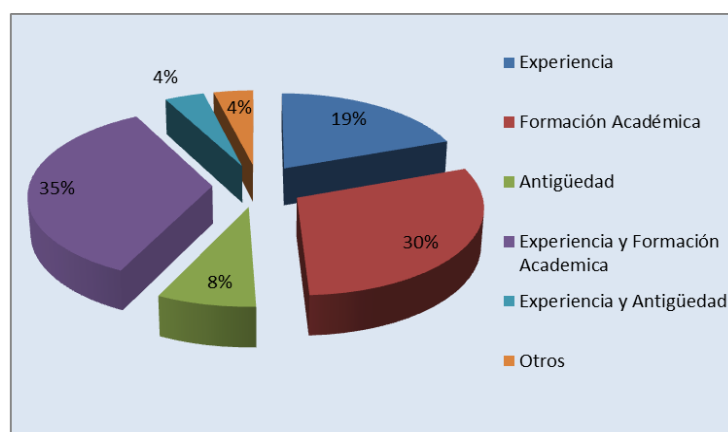
Aspectos que se toman en cuenta para delegar funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	15	19%
Formación Académica	23	30%
Antigüedad	6	8%
Experiencia y Formación Académica	27	35%
Experiencia y Antigüedad	3	4%
Otros	3	4%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”
Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 4

Aspectos que se toman en cuenta para delegar funciones



Fuente: Tabla No. 3
Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 encuestados, 15 empleados que representan el 19% indicaron que para delegar responsabilidades se toma en cuenta la experiencia mientras que 23 empleados que constituyen el 30% señalaron que se toma en cuenta la formación académica, 6 empleados que comprenden el 8% enunciaron que se toma en cuenta la antigüedad, 27 empleados que conforman el 35% indicaron que la combinación de la experiencia con la formación académica, 3 empleados que representan el 4% revelaron que delegan por experiencia y antigüedad y 3 empleados que constituyen el 4% señalaron que existen

otros factores para delegar responsabilidades. Como conclusión tenemos que para delegar las responsabilidades a los empleados de la Institución se toma en cuenta la experiencia y formación académica.

4.- ¿Posee la institución un código de conducta?

Tabla No. 4

Posee la institución un código de conducta

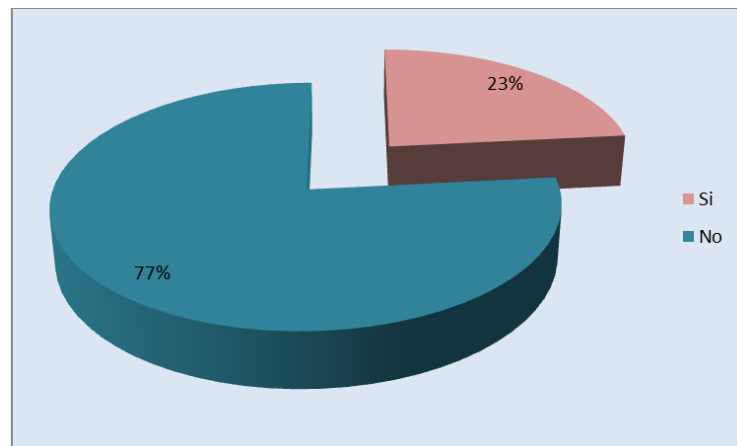
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	23%
No	59	77%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 5

Posee la institución un código de conducta



Fuente: Tabla No. 4

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 18 que representan el 23% expresaron que si existe mientras que 59 empleados que conforman el 77% expresaron que no poseen código de conducta. Podemos concluir que a la institución cuenta con un código de conducta.

5.- ¿Se controla que las acciones de la dirección se lleven a cabo correctamente?

Tabla No. 5

Las acciones de la dirección son controladas

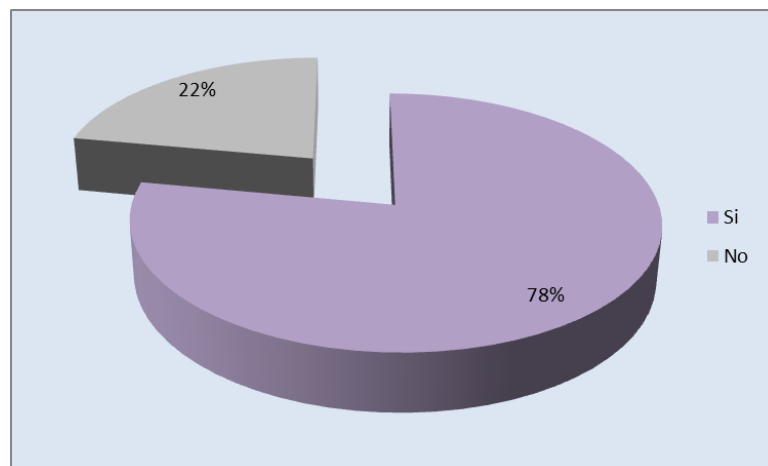
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	78%
No	17	22%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 6

Las acciones de la dirección son controladas



Fuente: Tabla No. 5

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 60 que forman el 78% dieron respuesta positiva y 17 empleados que representan el 22% enunciaron que no se controla las acciones de la dirección se ejecutan correctamente., Como conclusión tenemos que si se controla las acciones ejecutadas por la dirección para garantizar la efectividad en sus funciones.

6.- ¿Comunica usted los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos?

Tabla No. 6

Los hallazgos de deficiencias no se comunican a los superiores inmediatos

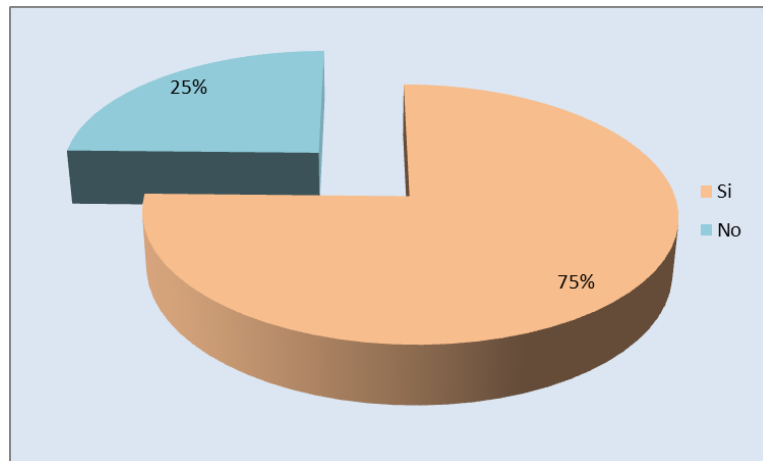
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	75%
No	19	25%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 7

Los hallazgos de deficiencias no se comunican a los superiores inmediatos



Fuente: Tabla No. 6

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 58 que constituyen el 75% señalaron que si comunican los hallazgos de deficiencias a sus superiores inmediatos y 19 empleados que representa el 25% contestaron de manera negativa a la pregunta. Podemos concluir que si se reporta a los superiores inmediatos de los hallazgos de las deficiencias de los empleados.

7.- ¿Conoce usted si existe un plan estratégico en el hospital?

Tabla No. 7

Conocen los empleados si existe un plan estratégico en el hospital

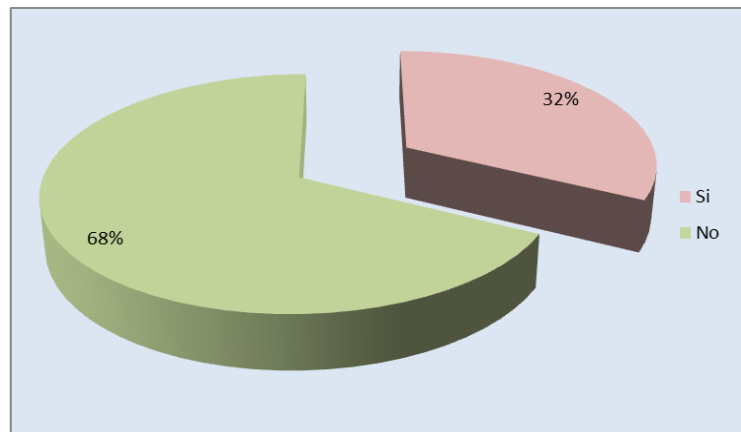
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	32%
No	52	68%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 8

Conocen los empleados si existe un plan estratégico en el hospital



Fuente: Tabla No. 7

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 25 que comprenden el 32% se expresaron afirmativamente y 52 empleados que representa el 68% revelaron que desconocen la existencia de un plan estratégico. Como conclusión tenemos que no tienen información acerca del Plan estratégico de la Institución en caso de que la misma cuente con uno.

8.- ¿Participó usted en la elaboración del plan operativo anual de la institución para el año 2013?

Tabla No. 8

Los empleados participan en la elaboración del plan operativo anual de la institución para el año 2013

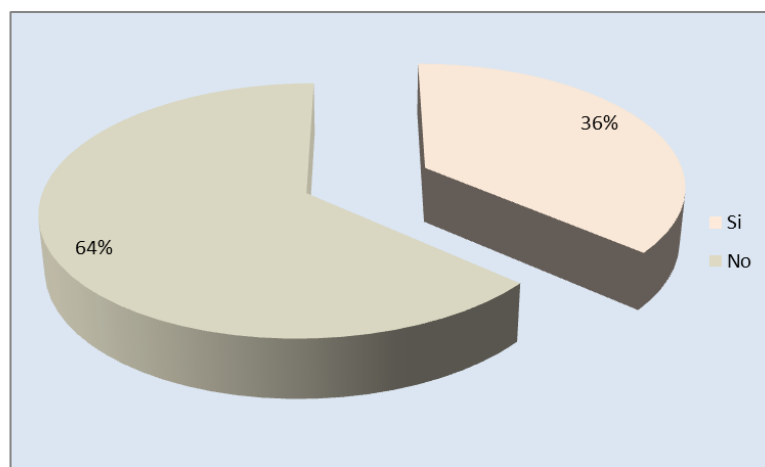
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	36%
No	49	64%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 9

Los empleados participan en la elaboración del plan operativo anual de la institución para el año 2013



Fuente: Tabla No. 8

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 28 que representan el 36% indicaron que si participaron en la elaboración del plan operacional anual para el 2013 mientras que 49 empleados que comprenden el 64% respondieron negativamente. Podemos concluir que los empleados no participan en la elaboración del Plan Operativo Anual.

9.- ¿Los objetivos de la entidad son claros?

Tabla No. 9

Los objetivos de la entidad para los empleados son claros

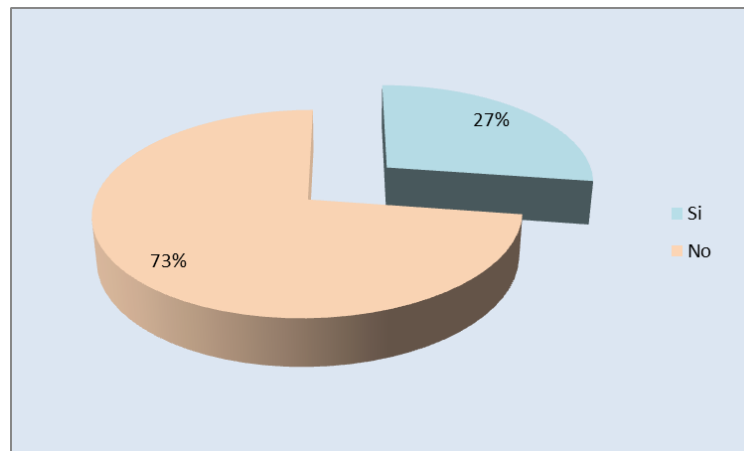
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	27%
No	56	73%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 10

Los objetivos de la entidad para los empleados son claros



Fuente: Tabla No. 9

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 56 que comprenden el 73% enunciaron que no son claros los objetivos institucionales y 21 empleados que representan el 27% respondieron si a la pregunta. Podemos concluir que para los empleados del Hospital Pediátrico los objetivos son claros.

10.- ¿Se delega autoridad para la consecución de los objetivos de la institución?

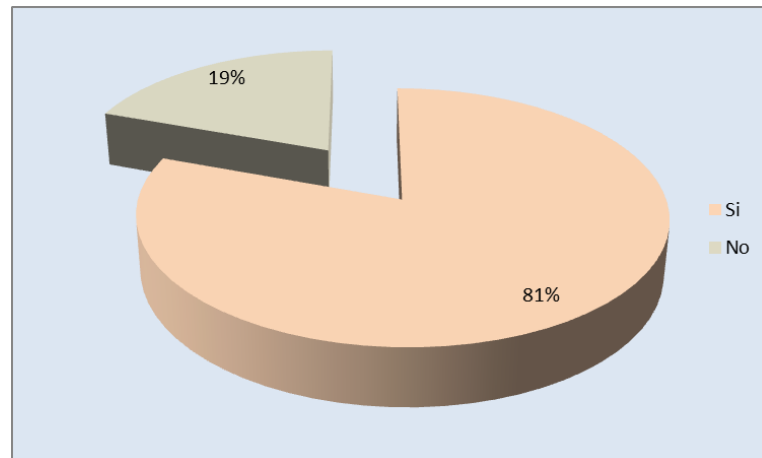
TABLA No. 10 Para la consecución de los objetivos de la institución se delega autoridad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	81%
No	15	19%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

GRÁFICO No. 11 Para la consecución de los objetivos de la institución se delega autoridad



Fuente: Tabla No. 10

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 62 que conforman el 81% señalaron que si delegan autoridad para la consecución de los objetivos institucionales mientras que 15 empleados que constituyen el 19% expresaron que no ocurre en el hospital. Como conclusión tenemos que si se delega autoridad para alcanzar los objetivos de la Institución.

11.- ¿Conoce usted la existencia de indicadores de gestión?

Tabla No. 11

Los empleados conocen la existencia de indicadores de gestión

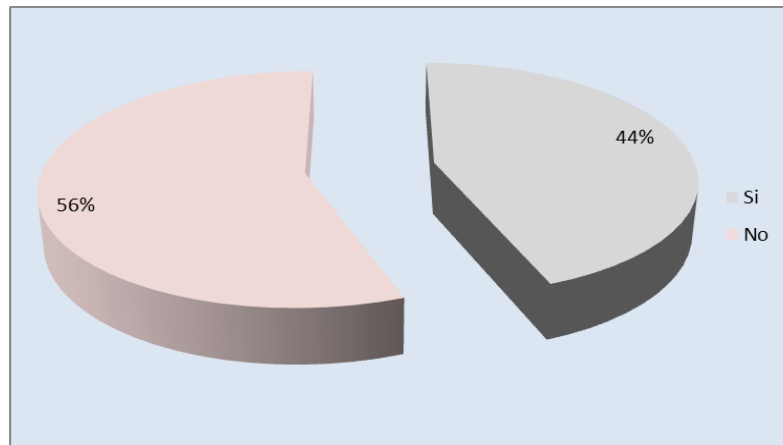
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	44%
No	43	56%
Total	77	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 12

Los empleados conocen la existencia de indicadores de gestión



Fuente: Tabla No. 11

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 77 empleados encuestados 34 que forman el 44% revelaron que no conocen la existencia de los indicadores de gestión y 43 empleados que constituyen el 56% respondieron negativamente. Podemos concluir que los empleados de la institución no conocen si el hospital cuenta con indicadores de gestión.

3.5.3 Resultados de las Encuestas realizadas a los Usuarios del Servicio Médico.

1.- ¿La atención que recibe usted del hospital es?

Tabla No. 12

Como es la atención que reciben los usuarios del hospital

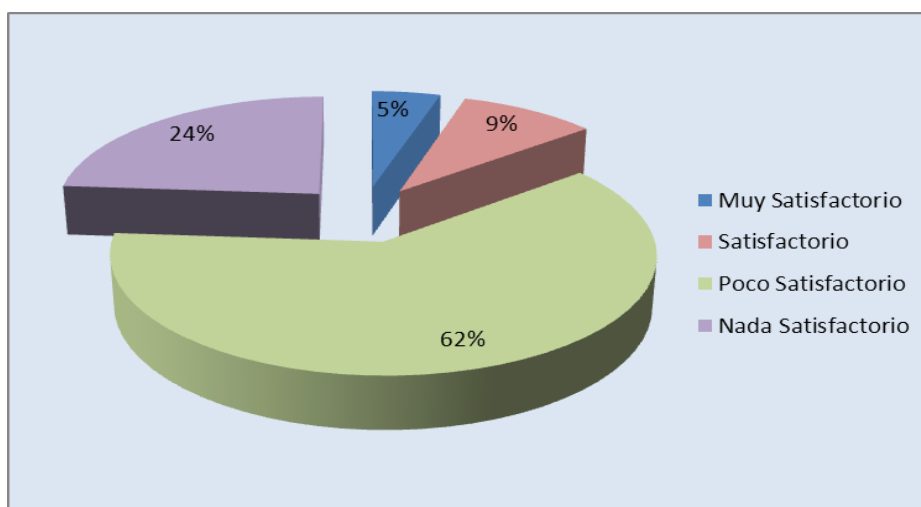
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfactorio	8	5%
Satisfactorio	16	9%
Poco Satisfactorio	104	62%
Nada Satisfactorio	40	24%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 13

Como es la atención que reciben los usuarios del hospital



Fuente: Tabla No. 12

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 40 usuarios que representan el 24% indicaron que es Muy Satisfactorio con la atención en general del Hospital mientras 104 usuarios que representa el 62% se identifican con un Satisfactorio, 8 usuarios que representan el 5% indicaron que la atención es Poco Satisfactorio y 16 usuarios que representan el 9%

revelaron Nada de Satisfacción. Podemos concluir que de acuerdo a las encuestas los usuarios manifiestan que la atención otorgada por la institución es satisfactoria.

2.- ¿Cree usted que existen los suficientes insumos y medicinas en el hospital?

Tabla No. 13

Creen los usuarios que existen los suficientes insumos y medicinas en el hospital

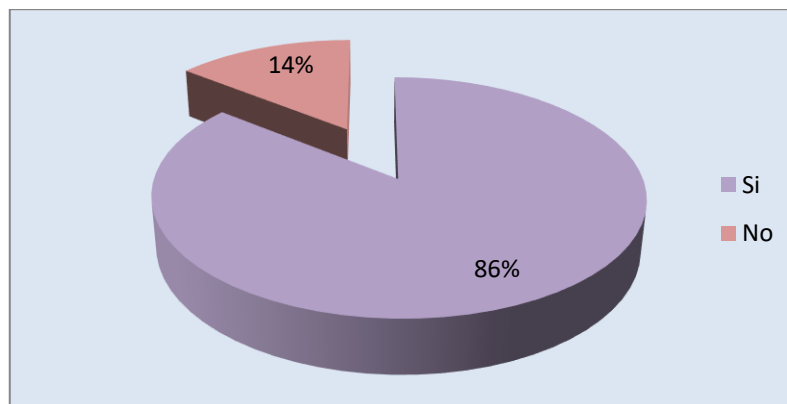
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	144	86%
No	24	14%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 14

Creen los usuarios que existen los suficientes insumos y medicinas en el hospital



Fuente: Tabla No. 13

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 144 usuarios que representan el 86% indicaron que Si existe suficientes insumos y medicinas en el Hospital, mientras 24 usuarios que representa el 24% dijeron que No es suficiente los stock con los que cuenta la institución. Podemos concluir que según los usuarios de este establecimiento hospitalario la institución se encuentra dotada de insumos y medicinas necesarias.

3.- ¿Cree usted que hace falta personal médico especializado en el hospital?

Tabla No. 14

Creen los usuarios que hace falta personal médico especializado en el hospital

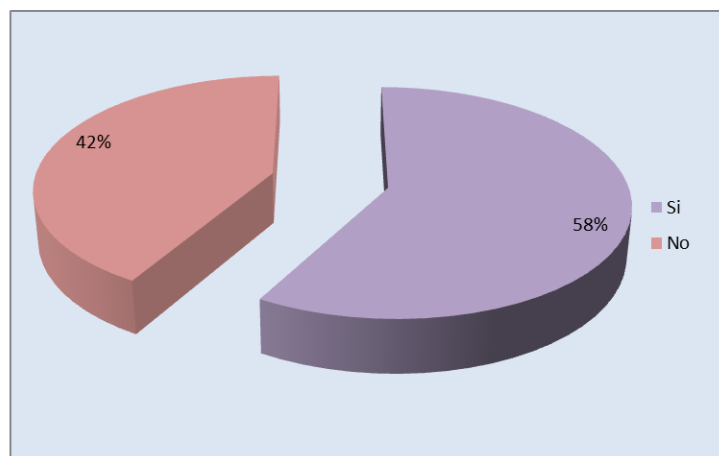
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	58%
No	70	42%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 15

Creen los usuarios que hace falta personal médico especializado en el hospital



Fuente: Tabla No. 14

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 98 usuarios que representan el 58% indicaron que si hace falta personal médico especializado en el Hospital mientras los 70 usuarios restantes que representa el 42% dijeron que no hace falta. Podemos concluir que de acuerdo a la opinión de los usuarios la Institución no cuenta con el personal medico especializado para cubrir la demanda existente.

4.- De los servicios que posee el hospital ¿Cuál cree usted que se debe fortalecer?

Tabla No. 15

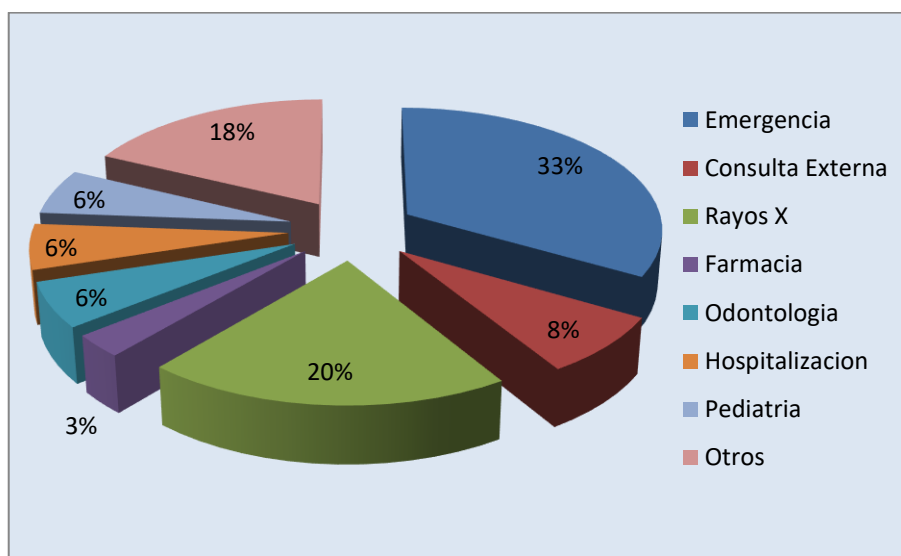
Servicios del hospital que se debe fortalecer según los usuarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Emergencia	56	33%
Consulta Externa	13	8%
Rayos X	34	20%
Farmacia	5	3%
Odontología	10	6%
Hospitalización	10	6%
Pediatría	10	6%
Otros	30	18%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico "Alfonso Villagómez Román"
Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 16

Servicios del hospital que se debe fortalecer según los usuarios



Fuente: Tabla No 15
Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 56 usuarios que representan el 33% indicaron que el servicio de Emergencia necesita fortalecerse mientras que 13 usuarios que figuran el 8% consideraron que consulta externa debe mejorar, 34 usuarios que constituye el 20%

dijeron Rayos X, 5 usuarios que forman el 3% revelaron que debería mejorar Farmacia. Las áreas de Odontología, Hospitalización y Pediatría con 10 usuarios representan el 6%, cada uno de los servicio. Por ultimo 30 usuarios que constituyen el 18% consideran que deberían mejorar otros servicios. Como conclusión tenemos que los usuarios opinan que las áreas que se deben fortalecer en el hospital son las de emergencia., rayos x y otros servicios especialmente a los de estimulación temprana, prevención de enfermedades.

5.- ¿Ha utilizado los servicios de emergencia?

Tabla No. 16

Han utilizado los servicios de emergencia los usuarios

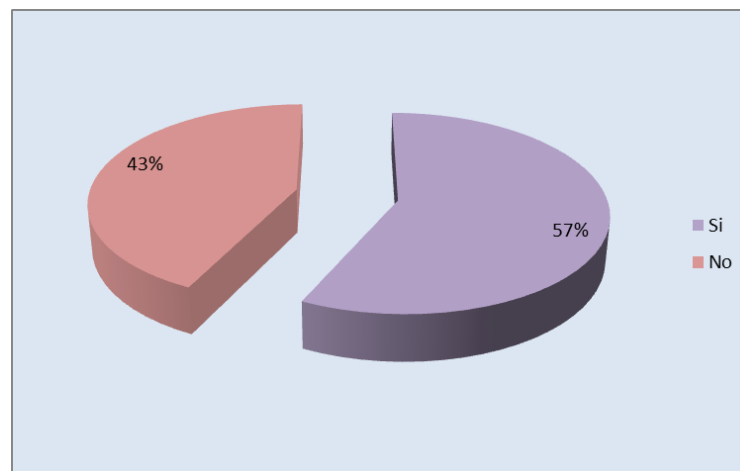
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	57%
No	72	43%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 17

Han utilizado los servicios de emergencia los usuarios



Fuente: Tabla No. 16

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 96 usuarios que representan el 57% indicaron que si han utilizado el servicio de Emergencia del Hospital mientras los 72 usuarios restantes que representa el 43% dijeron que no. Concluimos que ala mayoría de usuarios si han utilizado el servicio de emergencia.

6.- Si ha utilizado los servicios de emergencia, la atención que recibió fue:

Tabla No. 17

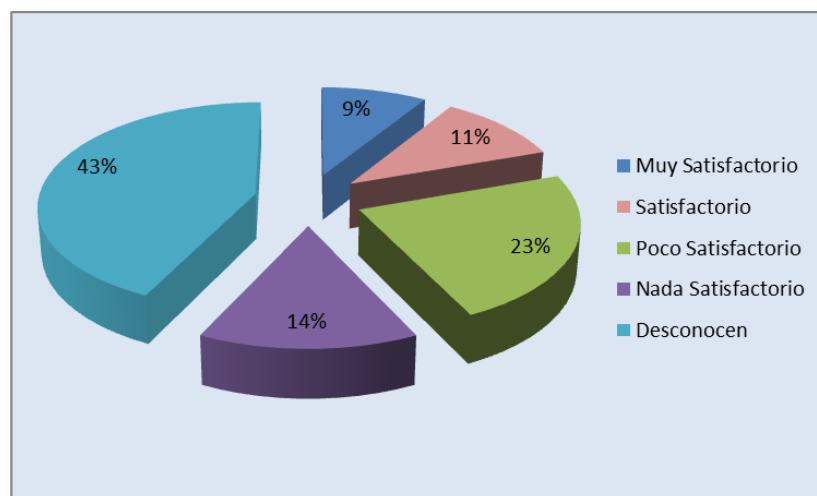
Apreciación de los usuarios de los servicios de emergencia recibidos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfactorio	15	9%
Satisfactorio	18	11%
Poco Satisfactorio	39	23%
Nada Satisfactorio	24	14%
Desconocen	72	43%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”
Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 18

Apreciación de los usuarios de los servicios de emergencia recibidos



Fuente: Tabla No. 17
Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 15 usuarios que representan el 9% indicaron que fue Muy Satisfactorio la atención que recibieron en el servicio de emergencia del Hospital mientras 18 usuarios que forman el 11% se identifican con un Satisfactorio, 39 usuarios que constituyen el 23% indicaron que la atención fue Poco Satisfactorio, 24 usuarios que representan el 14% revelaron Nada de Satisfacción. 72 usuarios que constituyen el 43% indicaron desconocer porque hasta el momento no han utilizado el servicio de emergencia. Podemos concluir que de las personas que han recibido el servicio de emergencia no se encuentran satisfechos con la atención recibida en esta área.

7.- Tiempo promedio que espera para ser atendido en el área de emergencia:

Tabla No. 18

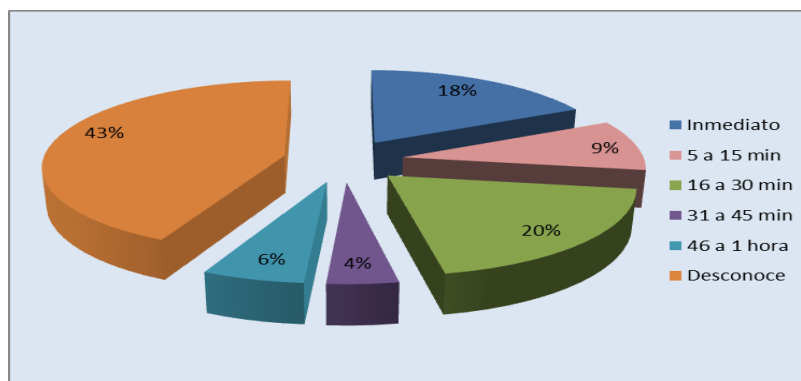
Tiempo promedio que espera para ser atendido en el área de emergencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Inmediato	30	18%
5 a 15 min	16	9%
16 a 30 min	33	20%
31 a 45 min	7	4%
46 a 1 hora	10	6%
Desconoce	72	43%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”
Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 19

Tiempo promedio que espera para ser atendido en el área de emergencia



Fuente: Tabla No. 18
Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 30 usuarios que representan el 18% indicaron que fueron atendidos de manera Inmediata en el servicio de emergencia, 16 usuarios que forman el 9% tuvieron que esperar de 5 a 10 minutos para ser atendido, 33 usuarios que constituyen el 20% aguardaron entre 16 a 30 minutos, 7 usuarios que representan el 4% esperaron de 31 a 45 minutos, 10 usuarios que componen el 6% indicaron que se demoraron de 46 minutos a 1 hora en atenderlos, 72 usuarios que constituyen el 43% desconocen del tiempo de espera porque no lo han requerido por el momento. Como conclusión tenemos que el tiempo de espera para la atención en el área de emergencia es de 16 a 30 minutos en la mayoría de los casos.

8.- ¿Conoce usted el horario de atención en consulta externa?

Tabla No. 19

Conocen los usuarios el horario de atención en consulta externa

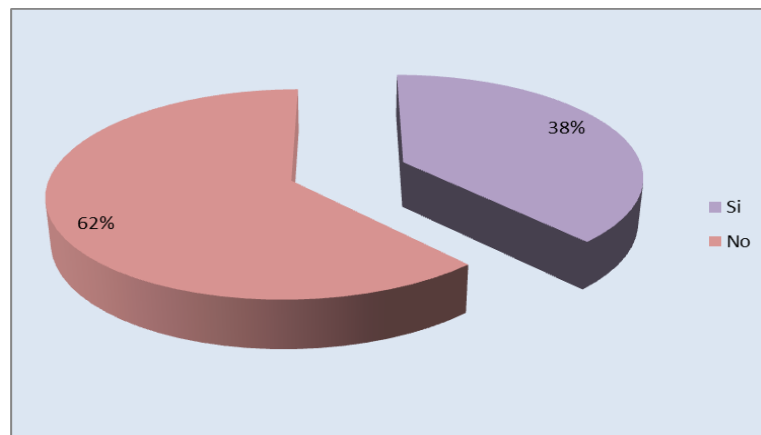
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	38%
No	104	62%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 20

Conocen los usuarios el horario de atención en consulta externa



Fuente: Tabla No. 19

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 64 usuarios que constituyen el 38% revelaron que si conocen el horario de atención en Consulta Externa del Hospital mientras que 104 usuarios que representan el 62% dijeron que no. Podemos concluir que los usuarios de este Hospital desconocen el horario de atención de consulta externa.

9.- ¿Cree usted que el horario de atención en consulta externa del hospital es el adecuado?

Tabla No. 20

Están de acuerdo los usuarios del hospital con el horario de atención en consulta externa del hospital

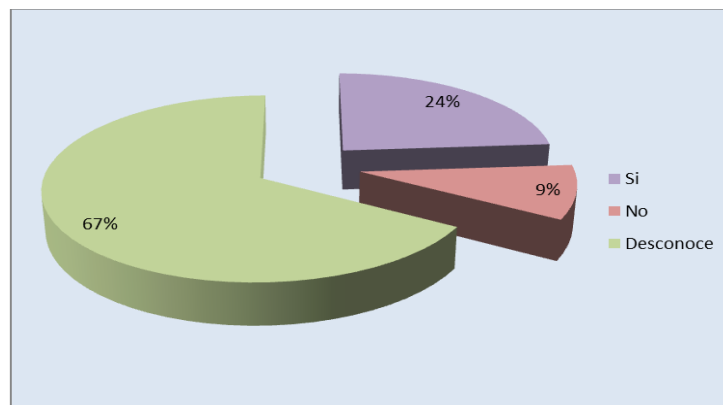
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	24%
No	16	9%
Desconoce	112	67%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 21

Están de acuerdo los usuarios del hospital con el horario de atención en consulta externa del hospital



Fuente: Tabla No. 20

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 40 usuarios que conforman el 24% indicaron que si están de acuerdo con el horario de atención en Consulta Externa del Hospital, 16 usuarios que representan el 9% dijeron que no, mientras que 112 usuarios que constituyen el 67% encontramos gente que ha utilizado y no el servicio de Consulta externa y que desconocen con exactitud el horario de atención por lo que no pueden determinar si es o no el adecuado. Podemos concluir que como las personas no conocen el horario de atención de consulta externa no pueden opinar si el horario dispuesto es el adecuado o no.

10.- ¿Cuánto tiempo se demoró la consulta (en consulta externa)?

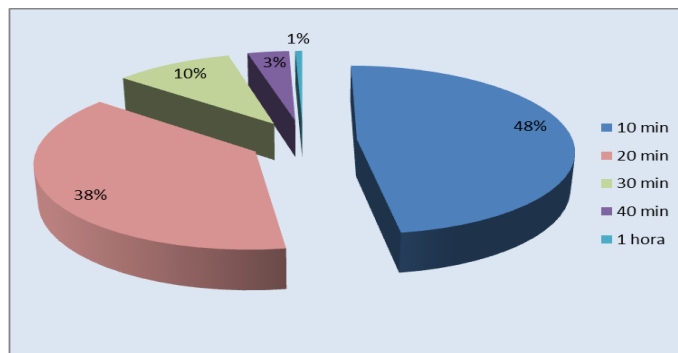
Tabla No. 21
Tiempo de duración de una cita de consulta externa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
10 min	80	48%
20 min	64	38%
30 min	17	10%
40 min	6	3%
1 hora	1	1%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”
Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 22

Tiempo de duración de una cita de consulta externa



Fuente: Tabla No. 21
Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 80 usuarios que representan el 48% indicaron que la consulta con el médico se demoró 10 minutos, 64 usuarios que conforman el 38% duró 20 minutos, 17 usuarios que constituyen el 10% señalaron que se demoró 30 minutos, 6 usuarios que forman el 3% señalaron 45 minutos de consulta con el médico, 1 usuarios que comprende el 1% se demoró 1 hora con el chequeo. Como conclusión tenemos que el tiempo que se demoran en la consulta externa es de 10 a 20 minutos por cada paciente.

11.- Tiempo promedio que esperó para ser atendido (en consulta externa):

Tabla No. 22

Tiempo de espera para ser atendido en consulta externa

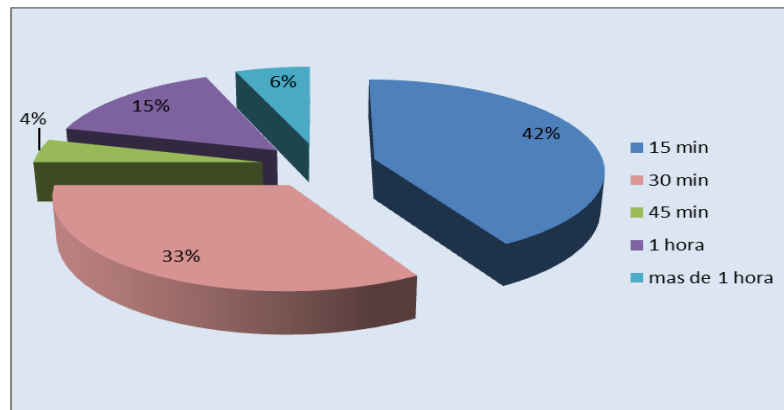
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
15 min	70	42%
30 min	56	33%
45 min	7	4%
1 hora	25	15%
más de 1 hora	10	6%
Total	168	100%

Fuente: Encuesta a los Usuarios del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

Gráfico No. 23

Tiempo de espera para ser atendido en consulta externa



Fuente: Tabla No. 22

Elaborado por: Erica Nieto.

Interpretación

De los 168 encuestados 70 usuarios que forman el 42% indicaron que fueron atendidos después de esperar 15 minutos, 56 usuarios que constituyen el 33% tuvieron que esperar 30 minutos para ser atendido, 7 pacientes que conforman el 7% aguardaron 45 minutos, 25 usuarios que representan el 15% esperaron 1 hora, 10 usuarios que componen el 6% indicaron que se demoraron más de 1 hora en atenderlos. Podemos concluir que el tiempo de espera para la atención en consulta externa es de 15 a 30 minutos después de la hora fijada.

3.6 Verificación de la idea a defender

La idea a defender de la tesis es *la elaboración de indicadores de gestión por medio del Cuadro de Mando Integral dotará de un instrumento de gestión para mejorar el funcionamiento del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”*, el mismo que permitirá solucionar la problemática actual del hospital en lo referente a la planeación y gestión interna, teniendo en cuenta la entrevista realizada a la directora del hospital se puede determinar que no cuentan con un mecanismo definitivo al momento de establecer su planeación, realizar a la evaluación a los empleados.

Con la encuesta a los empleados determinamos la falta de participación y comunicación de la dirección a los niveles inferiores sobre el plan estratégico y los indicadores que podría manejar el hospital.

La encuesta realizada a los usuarios nos ayudó a revelar que a pesar de que el servicio es satisfactorio hay áreas que deben reparar y regenerar para mejorar la atención al usuario y poder tener una mejor gestión.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

TEMA: “DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN BAJO LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL HOSPITAL PEDIÁTRICO ALFONSO VILLAGÓMEZ ROMÁN DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA EN EL AÑO 2013”

4.1 Análisis situacional de la institución

4.1.1 Análisis del macro entorno

El macro entorno incluye tendencias políticas y regulatorias, tendencias económicas y sociales, tecnológicas, ecológicas y demográficas vigentes en el país, y que se encuentran fuera del hospital pero que la influyen directamente.

La economía está regulada por los siguientes factores:

4.1.1.1 Factor económico

Entre los principales indicadores macros tenemos:

4.1.1.1.1 Inflación

En el año 2012 se registró una inflación de 4.16%, siendo menor a la del año 2011 en un 1.25%

4.1.1.1.2 Producto interno bruto

En el año 2012 el PIB fue de 4.82%, por los problemas de producción de petróleo ocurridos en el mismo año.

4.1.1.1.3 Salario

El salario mínimo vital corresponde a \$340 dólares con el 9.35% aporte personal y el 12.15% de aporte patronal rubros que se pagan para el seguro social

4.1.1.1.4 Precio de la canasta básica

En el año 2012 el precio de la canasta básica fue de \$595.70

4.1.1.1.5 Tasa de desempleo

En el año 2012 la tasa de desempleo fue del 5% según datos del INEC. Este porcentaje corresponde a la población económicamente activa tanto de las zonas urbanas como rurales que no tienen empleo.

4.1.1.2 Factor político/legal

Es todo lo que la organización puede o no hacer, de cómo el Gobierno influencia las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo. El hospital tiene influencias normativas legales de las siguientes leyes y reglamentos

- Ley Orgánica de Servicios Públicos.
- Ley orgánica del sistema nacional de contratación pública

4.1.1.3 Factor demográfico

En el cantón Riobamba existen 263.412 habitantes con un promedio de 4 personas por familia, La tasa de crecimiento anual de la población es de 5%.

4.1.1.4 Factores tecnológicos

En el caso de la salud es importante la tecnología de punta en equipos e instrumentos,

ya que basado en la innovación es permisible la prestación de servicios clínicos y médicos hacia los pacientes, así como también la elaboración de medicinas que proviene de centros altamente científicos y tecnológicos, ya que está basado en la ciencia química y biológica.

4.1.1.5 Factor social

Dentro de los factores predominantes sociales es la migración tanto interna como internacional ya sea temporal o definitiva

4.1.1.6 Factor ecológico

Aquí interviene la recolección y manejo de desechos hospitalarios, de este servicio esta a cargo la Dirección de Higiene y Salubridad.

Estos desechos son generados en todos los establecimientos de salud como hospitales, clínicas, consultorios. Pero no toda la basura generada en estos lugares es peligrosa, el 80% puede ser considerada como general o común ya que está constituida por los mismos materiales, estos contienen igual cantidad y tipo de bacteria que la basura doméstica generada en las viviendas de la ciudad; únicamente el 20% tiene riesgos para la salud ya que posee en su composición bacterias, virus, hongos, parásitos, productos químicos tóxicos, restos de medicamentos, material radiactivo y objetos que pueden perforar o cortar. Si no ejecutan normas técnicas de separación, toda la basura generada en un hospital puede ser infecciosa.

4.1.2 Análisis del micro entorno

4.1.2.1 Proveedores

El hospital trabaja con Proveedores Naturales y Jurídicos autorizado por la misma institución de acuerdo a la Ley de Contratación Pública.

4.1.2.2 Clientes

Se identifica como clientes del Hospital de Niños Alfonso Villagómez Román a todos los infantes de la ciudad de Riobamba y todos los cantones de la Provincia de Chimborazo.

4.1.2.3 Competidores

El Hospital de niños de la ciudad de Riobamba no tiene competencia directa pues es la única institución de salud que es especializada en el tratamiento de enfermedades de niños. Pero existe competencia indirecta a través de servicios médicos que prestan otras clínicas privadas que cuentan con especialistas pediatras, dentro de las principales clínicas y hospitales particulares tenemos:

- Clínica Metropolitana
- Clínica Santa Cecilia
- Hospital de Especialidades San Juan
- Clínica Chimborazo
- Clínica San Marcos
- Clínica San Jorge

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas

- Es el único hospital pediátrico de la provincia
- Gratuidad en Servicio a niños a menores de 5 años
- Funciona eficazmente los programa materno infantil, vacunación e hidratación programa estimulación temprana y rehabilitación
- Cuenta con equipo especializado para niños
- Personal calificado en ciertas áreas
- Cuentan con un plan estratégico

- Las responsabilidades del personal son delegadas de acuerdo a la experiencia laboral y la formación académica
- Existe control en actividades desde los mandos superiores
- Casi las tres cuartas de los empleados conocen y llevan a cabo los objetivos institucionales
- Los pacientes se encuentran satisfechos por la atención recibida

4.1.3.2 Oportunidades

- Alto número de demanda espontánea
- Respaldo de la sociedad y ONGs
- Excelente Ubicación
- Convenios con comunidades indígenas de los Programas de Desarrollo de Área (PDA)
- Convenios con instituciones superiores de educación para pasantías y prácticas

4.1.3.3 Debilidades

- Exigua capacitación permanente
- Insuficiente presupuesto
- No posee normativas ni políticas propias
- Insuficiente número de médicos calificados en casi todas las áreas como bioquímico farmacéutico, traumatólogo radiólogo, anestesiólogo, rehabilitación y estimulación temprana, enfermeras, en las áreas de quirófano y emergencia, hospitalización y consulta externa
- No cuenta con médicos residentes y de emergencia calificados
- Incumplimiento del horario por parte de los empleados y doctores
- No existe un control en gastos de suministros y alimentación
- Insuficiente turnos de atención para pacientes por parte de los médicos.
- Inadecuada Infraestructura
- Más del 25 % del personal no tiene actividades definidas
- No poseen código de conducta
- Casi el 75% del personal desconoce que exista un plan estratégico vigente

- Tiempo de espera para una cita es muy extenso
- Poca información de atención en consulta externa

4.1.3.4 Amenazas

- Disminución en la asignación presupuestaria por ajustes económicos
- Suspensión de partidas a ciertos profesionales
- Cambios frecuentes de autoridades y no permite continuidad en los planes a realizar
- Mayor confiabilidad en servicios privados de salud

4.1.4 Filosofía Institucional

4.1.4.1 Misión

El Hospital Pediátrico Alfonso Villagómez R. brinda atención a todos los niños de 0 a 14 años, de la provincia de Chimborazo y resto del país, con calidad, técnica, honestidad, atención oportuna, eficiencia, con valores morales que nos caracteriza como servidores de la salud para:

- Resolver todas las patologías por graves que fueren.
- Recibir pacientes (referencia) de otras unidades de menor complejidad y de otras cantonales y provinciales “hospital de Referencias Pediátricas”.
- Prevenir las enfermedades inmune prevenibles, emergentes y reemergentes.
- Eliminar las EFN Inmunización masiva diaria.
- Tratar de combatir toda morbilidad en forma oportuna, eficaz, eficiente de calidad.
- Rehabilitar al paciente a la brevedad posible.
- Realizar docencia e investigación

Con la finalidad de dar al usuario una atención de calidad con personal altamente calificado, responsable, humanitario y muy profesional dentro de su área de trabajo, mejorando de ésta manera la salud dentro de la población infantil de nuestra provincia.

4.1.4.2. Visión

- Anhelamos que ésta Institución sea Regional de concentración, con alta calidad, de gran equidad, solidaridad, ejemplar interna y externa.
- Pretendemos contar con subespecialidades pediátricas y ser docente asistencial bien equipados, capaz de competir de mejor manera con otras instituciones a nivel de provincia.
- Nuestros servicios de laboratorio, rayos x y farmacia estarán bien equipados y atendiendo las 24 horas, con personal capacitado que brindará atención segura y de calidad.
- Deseamos que la relación entre trabajadores y usuarios sea cordial, confiable y equitativa.
- Nuestra meta es esta, que contemos con un hospital infantil y de adolescentes de referencia provincial, dotada de recursos humanos profesionales en cantidad suficiente.

4.1.4.3 Objetivos Institucionales

- Incrementar la producción hospitalaria en consulta externa y hospitalización en un 20% más hasta fines del año 2007 y alcanzar los estándares nacionales e internacionales hasta fines del año 2009.
- Disminuir progresivamente en un 15% la demanda insatisfecha en emergencia y hospitalización hasta el año 2007.
- Que el personal cumpla en todos los servicios, normas y procedimientos en un 100%.
- Capacitar al personal con sentido empresarial.
- El presupuesto debe ser suficiente para llevar a cabo las actividades propuestas.
- Incrementar personal profesional médico y enfermeras en un 80% hasta el año 2007.
- Establecer mecanismos para incrementar rentas.
- Incrementar recursos bajo responsabilidad compartida.
- Mantener la presencia institucional en la promoción integral.
- Elevar el prestigio y marketing del hospital a través de difusión radial y televisiva.

- Incrementar determinaciones de calidad, cantidad y variabilidad.
- Contar con profesionales de punta en Rayos X, Laboratorio y Farmacia.

4.2 Desarrollo De CMI

4.2.1 Matrices de acción

Una vez analizado el FODA, el siguiente paso es determinar las Matrices de Acción que son un complemento al análisis anteriormente mencionado y sirve para cuantificar el impacto de los factores externos y la capacidad de respuesta de la institución a dichos factor

4.2.1.1 Matriz de áreas de ofensiva estratégica

Cuadro No. 1
Ofensiva estratégica

OPORTUNIDADES	Alto número de demanda espontánea	Respaldo de la sociedad y ONGs	Excelente Ubicación	Convenios con comunidades indígenas del PDA	Convenios con instituciones superiores de educación	TOTAL
FORTALEZAS						
Es el único hospital pediátrico de la provincia	5	1	1	1	1	9
Gratuidad en Servicio a niños a menores de 5 años	5	1	1	1	1	9
Funciona eficazmente Los programa materno infantil, vacunación e hidratación	1	1	1	3	3	9
Programa de estimulación temprana y rehabilitación	4	1	1	1	3	10
Cuenta con equipo especializado para niños	5	1	1	1	1	9
Personal calificado en ciertas áreas	5	1	1	1	3	11
Cuentan con un plan estratégico	1	1	1	1	1	5
Responsabilidades delegadas de acuerdo a la experiencia laboral y la formación académica	1	1	1	1	1	5
Existe control en actividades desde los mandos superiores	1	1	1	1	1	5
La mayoría de los empleados conocen y llevan a cabo los objetivos institucionales	1	1	1	1	1	5
TOTAL	34	11	11	13	19	88

Fuente: Información obtenida en el diagnóstico del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

4.2.1.2 Matriz de áreas de defensiva estratégica

Cuadro No. 2
Defensiva estratégica

AMENAZAS	Disminución en la asignación presupuestaria por ajustes económico	Suspensión de partidas a ciertos profesionales	Cambios frecuentes de autoridades y no permite continuidad en los planes a realizar	Mayor confiabilidad en servicios privados de salud	TOTAL
DEBILIDADES					
No cuenta con capacitación permanente	3	1	3	1	8
Insuficiente presupuesto	5	5	1	1	12
No posee normativas ni políticas propias	1	1	1	2	5
Insuficiente turnos de atención para pacientes por parte de los médicos	1	1	1	4	7
No cuenta con equipo especializado para niños	1	1	1	5	8
Inadecuada Infraestructura	1	1	1	4	7
Más del 25 % del personal no tiene actividades definidas	1	1	2	2	6
Insuficiente número de médicos calificados en casi todas las áreas	1	3	2	4	10
Incumplimiento del horario por parte de los empleados y doctores	1	3	1	3	8
No existe un control en gastos de suministros y alimentación	1	1	1	1	4
Los pacientes no se encuentran satisfechos por la atención recibida	1	1	1	5	8
No poseen código de conducta	1	1	1	2	5
Casi el 75% del personal desconoce que exista un plan estratégico vigente	1	1	1	1	4
Tiempo de espera para una cita es muy extenso	1	1	1	4	7
Poca información de atención en consulta externa	1	1	1	2	5
TOTAL	21	23	19	34	97

Fuente: Información obtenida en el diagnóstico del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

4.2.1.3 Matriz de áreas de respuesta estratégica.

Cuadro No. 3
Respuesta estratégica

AMENAZAS	Disminución en la asignación presupuestaria por ajustes económicos	Suspensión de partidas a ciertos profesionales	Cambios frecuentes de autoridades y no permite continuidad en los planes a realizar	Mayor confiabilidad en servicios privados de salud	TOTAL
FORTALEZAS					
Es el único hospital pediátrico de la provincia	1	1	1	4	7
Gratuidad en Servicio a niños a menores de 5 años	1	1	1	1	4
Funciona eficazmente los programa materno infantil, vacunación e hidratación	1	1	1	1	4
Programa estimulación temprana y rehabilitación	1	1	1	1	4
Cuenta con equipo especializado para niños	1	1	1	1	4
Personal calificado en ciertas áreas	1	1	1	1	4
Cuentan con un plan estratégico	1	1	1	1	4
Responsabilidades delegadas de acuerdo a la experiencia laboral y la formación académica	1	1	1	1	4
Existe control en actividades desde los mandos superiores	1	1	5	1	8
La mayoría de los empleados conocen y llevan a cabo los objetivos institucionales	1	1	1	1	4
TOTAL	10	10	14	12	46

Fuente: Información obtenida en el diagnóstico del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

4.2.1.4 Matriz de áreas de mejoramiento estratégico.

Cuadro No. 4
Mejoramiento estratégico

OPORTUNIDADES	Alto número de demanda espontánea	Respaldo de la sociedad y ONGs	Excelente Ubicación	Convenios con comunidades indígenas del PDA	Convenios con instituciones superiores de educación	TOTAL
DEBILIDADES						
No cuenta con capacitación permanente	1	1	1	1	2	6
Insuficiente presupuesto	1	1	1	1	1	5
No posee normativas ni políticas propias	1	1	1	1	1	5
Insuficiente turnos de atención para pacientes por parte de los médicos	1	1	1	1	1	5
No cuenta con equipo especializado para niños	5	1	1	1	1	5
Inadecuada Infraestructura	1	1	1	1	1	5
Mas del 25 % del personal no tiene actividades definidas	1	1	1	1	1	5
Insuficiente número de médicos calificados en casi todas las áreas	1	1	1	1	2	6
Incumplimiento del horario por parte de los empleados y doctores	1	1	1	1	1	5
No existe un control en gastos de suministros y alimentación	1	1	1	1	1	5
Los pacientes no se encuentran satisfechos por la atención recibida	5	1	1	1	1	9
No poseen código de conducta	1	1	1	1	1	5
Casi el 75% del personal desconoce que exista un plan estratégico vigente	1	1	1	1	1	5
Tiempo de espera para una cita es muy extenso	1	1	1	1	1	5
Poca información de atención en consulta externa	1	1	1	1	1	5
TOTAL	23	15	15	15	17	81

Fuente: Información obtenida en el diagnóstico del Hospital Pediátrico “Alfonso Villagómez Román”

Elaborado por: Erica Nieto

4.2.1.5 Áreas de ofensiva estratégica

Cuadro No. 5
Fortalezas y oportunidades

ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA - FO -
Personal calificado en ciertas áreas
Programa de estimulación temprana y rehabilitación
Alto número de demanda espontánea
Convenios con instituciones superiores de educación

Fuente: Información obtenida en la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.

Elaborado por: Erica Nieto

4.2.1.6 Áreas de defensiva estratégica

Cuadro No. 6
Debilidades y amenazas

ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA - DA -
Insuficiente presupuesto
Más del 25 % del personal no tiene actividades definidas
Insuficiente número de médicos calificados en casi todas las áreas
No cuenta con capacitación permanente
Los pacientes no se encuentran satisfechos por la atención recibida
No cuenta con equipo especializado para niños
Mayor confiabilidad en servicios privados de salud
Suspensión de partidas a ciertos profesionales

Fuente: Información obtenida en la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.

Elaborado por: Erica Nieto

4.2.1.6 Áreas de respuesta estratégica

Cuadro No. 7

Fortalezas y amenazas

ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA - FA-
Existe control en actividades desde los mandos superiores
Es el único hospital pediátrico de la provincia
Cambios frecuentes de autoridades y no permite continuidad en los planes a realizar
Mayor confiabilidad en servicios privados de salud

Fuente: Información obtenida en la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.

Elaborado por: Erica Nieto

4.2.1.7 Áreas de mejoramiento estratégico

Cuadro No. 8

Debilidades y oportunidades

ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO – DO
Los pacientes no se encuentran satisfechos por la atención recibida
Insuficiente número de médicos calificados en casi todas las áreas
No cuenta con capacitación permanente
Alto número de demanda espontánea
Convenios con instituciones superiores de educación

Fuente: Información obtenida en la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.

Elaborado por: Erica Nieto

4.3 Áreas de priorización estratégica

Cuadro No. 9

Áreas de priorización estratégica

1	Talento Humano	Personal calificado en ciertas áreas
2	Servicios	Programa de estimulación temprana y rehabilitación
3	Usuarios	Alto número de demanda espontánea
4	Administración	Convenios con instituciones superiores de educación
5	Administración	Insuficiente presupuesto
6	Administración	Más del 25 % del personal no tiene actividades definidas
7	Talento Humanos	Insuficiente número de médicos calificados en casi todas las áreas
8	Capacitación	No cuenta con capacitación permanente
9	Servicios	Los pacientes no se encuentran satisfechos por la atención recibida
10	Equipamiento	No cuenta con equipo especializado para niños
11	Servicios	Mayor confiabilidad en servicios privados de salud
12	Recursos Humanos	Suspensión de partidas a ciertos profesionales
13	Administración	Existe control en actividades desde los mandos superiores
14	Servicios	Es el único hospital pediátrico de la provincia
15	Administración	Cambios frecuentes de autoridades y no permite continuidad en los planes a realizar

Fuente: Información obtenida en la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.

Elaborado por: Erica Nieto

4.4 Identificación de pre - objetivos

Cuadro No. 10
Identificación de pre - objetivos

		FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVOS
1	Administración	Gestionar el presupuesto mediante la presentación de planes y proyectos de las necesidades más urgentes	Planes y proyectos	Administrador Directivo	Humanos Financieros	Dependiendo de las necesidades inmediatas	Lograr que el gobierno central dote de recursos financieros necesarios para cubrir las necesidades del hospital
2	Administración	Elaborar un Manual de Funciones	Manual de Funciones	Administrador Director de Personal	Humanos	3 meses	Disponer en el primer trimestre de este año de manual de funciones del personal administrativo y operativo del hospital
3	Talento Humanos	Realizar actualizaciones de los contratos de los doctores que están llegando a su termino	Informes de los contratos de los empleados	Director de Personal	Humanos	1 mes	Contar a partir del próximo mes de informes mensuales de las personas que están cerca de concluir sus contratos así como de las personas suspendidas
4	Capacitación	Realizar un programa de capacitaciones que se vayan a realizar anualmente	Programa de capacitaciones Número de capacitaciones	Administrador Directivo Director del Personal	Humanos	3 meses	Disponer en el primer trimestre del presente año de un programa de capacitaciones en el cual se planifique capacitaciones continuas al personal tanto de especialización como de atención al público
5	Servicios	Socializar a los usuarios los horarios de atención ,	Trípticos dpticos y afiches	Directivo	Humanos Financieros Tecnológicos	1 mes	Disponer en el próximo mes de un programa de socialización a los usuarios de los horarios y servicios que ofrece el hospital
6	Equipamiento	Gestionar la dotación de equipamientos e implementos médicos necesarios	Equipos e implementos médicos especializados	Administrador Directivo	Humanos Financieros Tecnológicos	1-3 años	Disponer hasta el año 2017 de los implementos y equipos médicos necesarios en las distintas áreas

7	Servicios	Mejorar la atención y prestación de servicios médicos en el hospital	Satisfacción de los usuarios e incremento de usuarios permanentes	Administrador Directivo Empleados	Humanos Tecnológicos	1-3 años	Conseguir hasta el año 2017 que la atención y prestación de servicios del hospital satisfagan las necesidades de los usuarios y lograr la fidelización de los mismos
8	Recursos Humanos	Realizan un plan de contingencia para sustituir empleados en caso de suspensión de partidas	Plazas completas de doctores	Director del Personal	Humanos	3 meses	Diseñar un Plan de contingencia dentro de los tres primeros meses del año para cubrir temporalmente vacantes con una nómina de profesionales en todas las áreas
9	Administración	Gestionar para que el tiempo de permanencia del personal administrativo sea mayor	Personal administrativo se encuentra más tiempo en sus funciones	Administrador Directivo Empleados	Humanos	1 mes	Conseguir en el presente año que el gobierno central autorice que el tiempo de permanencia del personal administrativo sea mayor

Fuente: Información obtenida en las Áreas de Priorización Estratégica

Elaborado por: Erica Nieto

4.5. Priorización de pre - objetivos.

Cuadro No. 11
Priorización de pre - objetivos

PRE – OBJETIVOS		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
		POSIBILIDAD DE FINANCIACIÓN	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN	TOTAL
		45%	30%	25%	100%	50%	50%	100
1	Lograr que el gobierno central dote de recursos financieros necesarios para cubrir las necesidades del hospital	20	30	25	75	50	50	100
2	Disponer en el primer trimestre de este año de un manual de funciones del personal administrativo y operativo del hospital	35	30	25	90	45	50	95
3	Contar a partir del próximo mes de informes mensuales de las personas que están cerca de concluir sus contratos así como de las personas suspendidas	45	30	25	100	45	45	90
4	Disponer en el primer trimestre del presente año de un programa de capacitaciones en el cual se planifique capacitaciones continuas al personal tanto de especialización como de atención al público	20	30	25	75	45	45	90
5	Disponer en el próximo mes de un programa de socialización a los usuarios de los horarios y servicios que ofrece el hospital	20	30	25	75	45	40	85
6	Disponer hasta el año 2017 de los implementos y equipos médicos necesarios en las distintas áreas	25	20	20	65	45	50	95
7	Conseguir hasta el año 2017 que la atención y prestación de servicios del hospital satisfagan las necesidades de los usuarios y lograr la fidelización de los mismos	20	20	20	60	50	50	100
8	Diseñar un Plan de contingencia dentro de los tres primeros meses del año para cubrir temporalmente vacantes con una nómina de profesionales en todas las áreas	25	20	25	70	45	50	95
9	Conseguir en el presente año que el gobierno central autorice que el tiempo de permanencia del personal administrativo sea mayor	45	30	25	100	40	40	80

Fuente: Información obtenida en la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.
Elaborado por: Erica Nieto

4.6 Matriz de factibilidad e impacto.

F A C T I B I L I D A D	IMPACTO →		
	BAJO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD	
			Contar a partir del próximo mes de informes mensuales de las personas que están cerca de concluir sus contratos así como de las personas suspendidas
			Disponer en el primer trimestre de este año de manual de funciones del personal administrativo y operativo del hospital
			Lograr que el gobierno central dote de recursos financieros necesarios para cubrir las necesidades del hospital
			Disponer en el primer trimestre del presente año de un programa de capacitaciones en el cual se planifique capacitaciones continuas al personal tanto de especialización como de atención al público
			Conseguir en el presente año que el gobierno central autorice que el tiempo de permanencia del personal administrativo sea mayor
			Disponer en el próximo mes de un programa de socialización a los usuarios de los horarios y servicios que ofrece el hospital
	BAJO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD	
			Conseguir hasta el año 2017 que la atención y prestación de servicios del hospital satisfagan las necesidades de los usuarios y lograr la fidelización de los mismos
		Diseñar un Plan de contingencia dentro de los tres primeros meses del año para cubrir temporalmente vacantes con una nómina de profesionales en todas las áreas	
		Disponer hasta el año 2017 de los implementos y equipos médicos necesarios en las distintas áreas	

Fuente: Información obtenida en la priorización de Pre - Objetivos.

.Elaborado por: Erica Nieto

4.7 Direccionamiento estratégico

4.7.1 Definición del negocio

El Hospital de Niños “Alfonso Villagómez Román” es una institución creada para brindar atención médica oportuna y de calidad a todos los niños y adolescentes de edad comprendida entre 0 a 19 años

4.7.2 Nueva filosofía institucional

4.7.2.1 Misión

Para establecer la Misión del Hospital de Niños debemos responder a las siguientes preguntas

- ¿Qué tipo de organización somos?

De Salud

- ¿Cuál es la finalidad de la Institución?

Brindar Atención médica oportuna y de calidad

- ¿A qué sector de la población brindaremos servicios?

A niños y adolescentes de 0 a 19 años

- ¿Qué nos hará diferentes del resto?

La calidad en servicio, atención, equipos e implementos

- ¿Con qué recursos?

Recursos de calidad: Humanos (Profesionales de la Salud) y Tecnológicos (Equipos e implementos Hospitalarios de punta)

- ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

Humanos (Concursos de Méritos y Oposiciones) Tecnológicos (Asignación Presupuestaria del gobierno Nacional y presentación de planes y proyectos prioritarios)

Una vez respondidas las interrogantes se procedió a establecer los elementos claves de la misión como son:

Naturaleza del negocio:	Hospital de Niños y Adolescentes
Razón de ser de la Institución:	Atención Médica (Preventiva, Consulta Externa y Hospitalización)
Usuarios a los que presta servicios:	Niños y adolescentes de la ciudad de Riobamba y el resto del país
Características generales de los Servicios:	Calidad en prestación de servicios médicos
Posición deseada en el mercado:	Institución líder en prestación de servicios médicos

Nueva Misión:

“Prestar atención médica a niños y adolescentes de la ciudad de Riobamba y el resto del país en lo referente a prevención de enfermedades, consulta externa y hospitalización en todas las áreas médicas de pediatría y hebiatría.”

4.7.2.2 Visión

Para estructurar la Visión del Hospital de Niños se basó en las siguientes expectativas realizables en los próximos tres años:

- Se debe enmarcar en la misión planteada del Hospital de Niños y Adolescentes
- Debe ser optimista, objetiva y realizable
- Se debe incorporar valores institucionales como calidad de servicio

Dentro de los elementos claves que se utilizó para establecer la visión se encuentran los siguientes:

Posición en el Mercado:	Con mayor aceptación de la población
Tiempo:	3 años
Mercado a cubrir:	A nivel local y Provincial
Productos o Servicios:	Medicina Preventiva, Consulta Externa y hospitalización
Valores y Principios:	Calidad, rapidez en prestación de servicios, eficiencia y eficacia.

Nueva Visión (2017):

“Ser una institución de salud que preste atención médica oportuna y de calidad a niños y adolescentes tanto locales como provinciales utilizando tecnología de última generación a cargo de profesionales de la salud competentes y responsables con valores éticos y calidad humana, en las áreas de medicina preventiva, consulta externa y hospitalización”

4.7.2.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos mediante el análisis anteriormente realizado fueron los siguientes:

- **Objetivo Financiero**

Lograr que el gobierno central dote de recursos financieros necesarios para la adquisición de equipos e implementos médicos de última generación, y la contratación de personal temporal para cubrir vacantes.

- **Objetivo de Usuarios**

Conseguir hasta el año 2017 que la atención y prestación de servicios del hospital satisfagan las necesidades de los usuarios y lograr la fidelización de los mismos.

- **Objetivo de Procesos Internos**

Disponer de un manual de funciones del personal administrativo y operativo del hospital y de una cartera de profesionales de la salud especializados en las distintas áreas de la pediatría y hebiatría que presten servicios temporales en el hospital hasta contratar el personal requerido.

- **Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento**

Elaborar un programa de capacitaciones en el cual se planifique capacitaciones continuas al personal tanto de especialización como de atención al público.

4.8 Perspectivas

Para estructurar el Cuadro de Mando Integral del Hospital de Niños se tomo en cuenta a las cuatro perspectivas básicas:

- Financiera
- Del Cliente
- Procesos Internos, y
- Aprendizaje y Crecimiento.

4.8.1 Perspectiva financiera

Cuadro No. 12
Perspectiva Financiera

OBJETIVO GENERAL	SUB OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS
		CAUSA				
Lograr que el gobierno central dote de recursos financieros necesarios para la adquisición de equipos e implementos médicos de última generación, y la contratación de personal temporal para cubrir vacantes.	Elaborar Planes y proyectos para la dotación de equipos e implementos médicos y la contratación temporal de profesionales	Número de Planes y Proyectos para dotación de equipos e implementos médicos	Equipos e implementos de última generación a disposición de los usuarios	Contar con equipos e implementos médicos de última generación para dotación de servicios de calidad a los usuarios del Hospital de Niños y adolescentes	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Administrador • Jefes de área 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Tecnológicos
		EFEECTO				
	El hospital cuenta con equipos e implementos médicos de última generación.					
	CAUSA					
Elaborar planes y proyectos para solicitar recursos para el pago de profesionales temporales	Elaborar planes y proyectos para solicitar recursos para el pago de profesionales temporales	Informes mensuales de los profesionales que van a culminar su contrato o que fueron suspendidos	Nomina completa de los profesionales de la salud	Mantener todas las plazas cubiertas del personal		
		EFEECTO				
		Todas las plazas cubiertas de los profesionales de la salud				

Fuente: Información obtenida en la priorización de Pre - Objetivos.

Elaborado por: Erica Nieto

4.8.2 Perspectiva del usuario

Cuadro No. 13
Perspectiva del usuario

OBJETIVO GENERAL	SUB OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS
		CAUSA				
Conseguir hasta el año 2017 que la atención y prestación de servicios del hospital satisfagan las necesidades de los usuarios y lograr la fidelización de los mismos.	Elaborar un programa de socialización a los usuarios de los horarios y servicios que ofrece el hospital	• Material publicitario de los horarios y servicios que ofrece el hospital	Dar a conocer los horarios de atención y servicios que ofrece el Hospital	Optimizar el servicio mediante la socialización de los horarios de Atención de la Consulta Externa y servicios que ofrece en las distintas áreas de salud a la ciudadanía	• Administrador	• Humanos • Financieros • Tecnológicos
		EFEECTO				
	Disponer de Personal competente en todas las áreas	Usuarios conocen los servicios y horarios de atención de la consulta externa	Contar personal capacitado en todas las áreas de Pediatría y Hebiatría	Mejorar el servicio mediante la contratación de personal especializado	• Jefe de Recursos Humanos	• Humanos • Financieros
		CAUSA				
		Contratación de Personal capacitado				
	Disponer de Equipos e implementos médicos de nueva generación.	EFEECTO	Contar con equipos e implementos médicos especializados	Poder satisfacer las necesidades de los usuarios y ofrecer una atención adecuada a los clientes	• Junta Directiva • Administrador • Jefes de área	• Humanos • Financieros • Tecnológicos
		El hospital cuenta con profesionales competentes				
		CAUSA				
	Gestionar para la dotación de equipo e implementos médicos	Poder atender con eficiencia a los pacientes				

Fuente: Información obtenida en la priorización de Pre - Objetivos.

.Elaborado por: Erica Nieto

4.8.3 Perspectiva de procesos

Cuadro No. 14
Perspectiva de procesos

OBJETIVO GENERAL	SUB OBJETIVOS	INDICADORES CAUSA	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS
Disponer de un manual de funciones del personal administrativo y operativo del hospital y de una cartera de profesionales de la salud especializados en las distintas áreas de la pediatría y hebiatría que presten servicios temporales en el hospital hasta contratar el personal requerido.	Disponer de manual de funciones del personal administrativo y operativo del hospital.	Manual de Funciones del Talento Humano del Hospital.	Optimizar tiempo y recursos por medio de la asignación de tareas de cada uno de los componentes del Talento humano en las diferentes áreas.	Las actividades y funciones del personal se encuentren bien definidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador 	Humanos
		EFECTO				
		<ul style="list-style-type: none"> • Organización en el trabajo • Mejor operatividad • Mayor desempeño • Se evita la duplicidad de funciones • Se optimiza tiempo y recursos. 				
	Diseñar un Plan de contingencia con una cartera de profesionales de la salud de las áreas de pediatría y hebetaría para cubrir temporalmente las vacantes.	CAUSA	Contar con una cartera de profesionales de la salud que cubran temporalmente las vacantes del hospital hasta la contratación de nuevo personal.	Crear base de datos con la nomina de profesionales de la salud con experiencia dispuestos a trabajar temporalmente hasta contar con el personal idóneo.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Recursos Humanos • Jefes de área 	Humanos
		Contar con reemplazos para cubrir las plazas del personal. ausentes				
		EFECTO				
	Conseguir que el tiempo de permanencia del personal administrativo sea mayor.	CAUSA	Proporcionar mayor tiempo en funciones del personal del administrativo para el cumplimiento de objetivos.	Alcanzar los objetivos propuestos por la administración.	Orden Gubernamental	Humanos
		Mayor tiempo de permanencia del personal administrativo.				
		EFECTO				
	Cumplimiento de los objetivos planteados por el personal administrativo.					

Fuente: Información obtenida en la priorización de Pre - Objetivos.

.Elaborado por: Erica Nieto

4.8.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

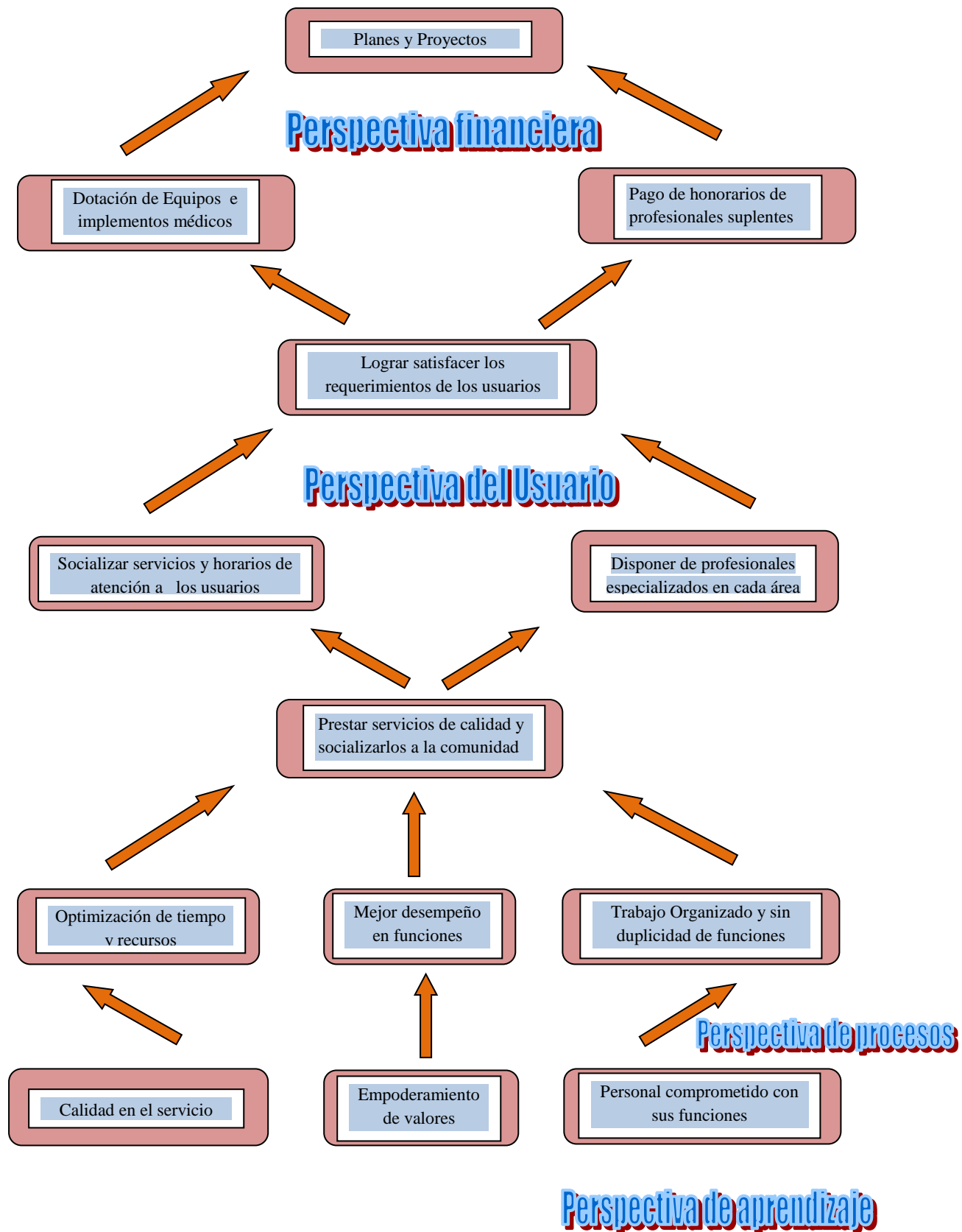
Cuadro No. 15
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVO GENERAL	SUB OBJETIVOS	INDICADORES CAUSA	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS
Elaborar un de un programa de capacitaciones continuas al talento humano del hospital	Elaborar un programa de capacitaciones al personal tanto de especialización como de atención al público	<ul style="list-style-type: none"> • Número de cursos realizados 	Al menos 2 capacitaciones por año.	Capacitar al personal en áreas de especialización y atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Jefe de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Financieros • Tecnológicos
		<p align="center">EFFECTO</p> Mayor nivel de desempeño en las funciones				
	Dar charlas motivacionales a todo el talento humano del Hospital	<p align="center">CAUSA</p> Dar a conocer la importancia de la función que desempeñan como trabajadores de la salud	Personal altamente motivado, y comprometido con las actividades que desempeñan	Instaurar mecanismos de motivación cuyo objetivo es conseguir mejor desempeño laboral y compromiso social	Gerente	Humanos Tecnológicos
		<p align="center">EFFECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento del valor que tiene su función en la sociedad • Eficiencia en el trabajo 				

Fuente: Información obtenida en la priorización de Pre - Objetivos.

.Elaborado por: Erica Nieto

4.9 Mapeo estratégico



4.10 Cuadro de indicadores

Cuadro No. 16
Cuadro de indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD	FORMULA	MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	VALOR META
Grado de satisfacción de los usuarios de los servicios recibidos en el hospital	%	Encuestas a usuarios	Anual	Satisfactorio 62%	Muy satisfactorio
Número de capacitaciones realizadas	#	Verificación de recursos Humanos	Anual	-	Al menos 2 capacitaciones por año
Grados de Motivación del personal	%	Encuestas al personal	Anual	-	Excelente
Número de planes y proyectos	#	Conteo Físico	Anual	-	Al menos 3 al año
Número de nuevos equipos e implementos médicos	#	Conteo Físico	Anual	-	Cubrir demanda hasta el 2017
Base de datos con nómina de Profesionales temporales	#	Conteo Físico	Anual	-	Contar con todas las plazas en las distintas áreas
Nivel de conocimiento de horarios de atención y servicios que ofrece el hospital	%	Encuestas	Anual	38%	100%
Organización y distribución de funciones y tareas	%	Encuestas al personal del hospital	Anual	-	100%

Fuente: Información obtenida en la priorización de Pre - Objetivos.

.Elaborado por: Erica Nieto

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En el diagnóstico realizado al hospital pediátrico “Alfonso Villagómez Román” pude encontrar falencias importantes que han impedido el desarrollo óptimo de la Institución como insuficientes recursos económicos, no cuenta con un manual de funciones, no posee equipos e implementos adecuados para la atención de los usuarios, no se realizan capacitaciones constantes al personal ni se socializa a la comunidad acerca de los servicios y horarios de atención en la consulta externa.
- Conseguí identificar las áreas que necesitan mayor atención y las estrategia que debemos utilizar para mejorar la situación actual de la institución como son: elaboración de planes y proyectos para dotar de equipos e implementos necesarios, contar con recursos económicos para contar con personal que suplan temporalmente las plazas de los profesionales suspendidos, elaborar programas de capacitación tanto de especialización como de motivación y atención al público, al personal del hospital, diseñar campañas de socialización de servicios y horarios de atención al público, y diseñar un manual de funciones del personal para definir las actividades de cada uno de los componentes del talento Humano.
- Los indicadores nos permitirá medir que tan efectiva están resultando las estrategias planteadas para superar las dificultades que presenta actualmente el hospital Pediátrico.

RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia la elaboración y presentación inmediata de proyectos al gobierno central para la dotación de materiales y equipamientos de salud para ofrecer una atención de calidad
- Es indispensable la elaboración de un manual de funciones para establecer y determinar las actividades que deben realizar cada empleado de acuerdo al área al que pertenece
- Realizar un programa de capacitaciones cuya temática sea de especialización y de atención al cliente el cual debe ser actualizado anualmente para mejorar la calidad de los especialistas de la salud
- Los programas de socialización a la comunidad acerca de los servicios y horarios de atención en la consulta externa debe contener además de material visual, de tener material audiovisual que es de mejor comprensión para los clientes de todos los estratos sociales.
- La cartera de profesionales de la salud que supla a los titulares, suspendidos o a las vacantes deben ser expertos de trayectoria y además deben tener experiencia en el área
- Los indicadores nos permitirá medir que tan efectiva están resultando las estrategias planteadas para superar las dificultades que presenta actualmente el hospital Pediátrico.
- Se recomienda que para la medición de la efectividad de las estrategias, se utilice los indicadores propuestos

BIBLIOGRAFÍA

1. BELTRÁN Jesús. (2010), Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad Bogotá 3R Editores.
2. CASTILLO Aponte José (2010), Administración de personal; segunda edición (copia) Pág. 45
3. CHIAVENATO, Idalberto. (2011), Administración de Recursos Humanos, (9ª ed.) México, DF: Editorial McGraw-Hill. Pág. 25
4. KAPLAN y NORTON, (2009), El Cuadro de Mando Integral Gestión 2000 Harvard Business. Pág.40
5. MARTÍNEZ, Daniel y MILLA Artemio. (2007), La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando Integral. Ediciones Díaz de Santos. Pág. 192-193.
6. NEGRIN, E. (2012), La gestión de procesos. Pág. 136.
7. NIVEN Paul., (2007) El cuadro de mando integral, paso a paso, prólogo de Robert Kaplan. Gestión. Pág. 380.
8. Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General, artículo 15.
9. TENEMUCO (2012). Evaluación del desempeño Junio del 2012. Pág. 3

LINKOGRAFIA

- Infoviews. Balanced Scorecard. <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>
- <http://www.gestiopolis.com>
- <http://www.iaiecuador.org>
- <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos75/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
Y COMERCIO EXTERIOR**



ENTREVISTA DIRECTORA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO

La presente encuesta tiene por objeto determinar parámetros importantes para la planeación estratégica y el desarrollo de indicadores de gestión de la institución hospitalaria

Le pedimos responder con toda honestidad

- 1. ¿Conoce usted si la matriz FODA del hospital se encuentra acorde a la situación actual y a las necesidades del mismo?**
- 2.- ¿La institución cuenta con un plan estratégico?**
- 3.- En caso de contar con un plan estratégico: ¿En qué fecha fue elaborado?**
- 4.- En caso de contar con un plan estratégico: ¿Qué parámetros consideró para la realización del plan estratégico en el hospital?**
- 5.- ¿Cómo deciden las políticas y estrategias que se utilizan?**
- 6.- ¿Cómo define usted un Indicador de Gestión?**
- 7.- ¿Qué factores considera usted que son importantes en la elaboración de indicadores de gestión?**
- 8.- ¿Utiliza alguna metodología para el desarrollo del plan estratégico y de los indicadores de gestión?**

9.- ¿Tiene conocimiento del Cuadro de Mando Integral (CMI)?

10.- ¿Qué dificultades encuentra a la hora de evaluar las actividades realizadas?

LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

ANEXO 1



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
Y COMERCIO EXTERIOR



ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO

La presente encuesta tiene por objeto conocer los procesos internos que se llevan a cabo dentro de la institución hospitalaria

Le pedimos responder con toda honestidad

1.- ¿Existen cursos de capacitación para los empleados?

a.- Si b.- No

2.- ¿Existe delegación de funciones bien definidas?

a.- Si b.- No

3.- ¿Qué aspecto se toma en cuenta para delegar responsabilidades?

a.- Experiencia d.- Formación Académica
b.- Antigüedad e.- Experiencia y Formación Académica
c.- Otros f.- Experiencia y Antigüedad

4.- ¿Posee la institución un código de conducta?

a.- Si b.- No

5.- ¿Se controla que las acciones de la dirección se lleven a cabo correctamente?

a.- Si b.- No

6.- ¿Comunica usted los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos?

a.- Si b.- No

7.- ¿Conoce usted si existe un plan estratégico en el hospital?

a.- Si b.- No

8.- ¿Participó usted en la elaboración del plan operativo anual de la institución para el año 2013?

a.- Si b.- No

9.- ¿Los objetivos de la entidad son claros?

a.- Si b.- No

10.- ¿Se delega autoridad para la consecución de los objetivos de la institución?

a.- Si b.- No

11.- ¿Conoce usted la existencia de indicadores de gestión?

a.- Si b.- No

LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA
Y COMERCIO EXTERIOR



ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS DEL HOSPITAL PEDIÁTRICO

La presente encuesta tiene por objeto conocer el grado de satisfacción o confort que tienen los pacientes al recibir el servicio.

Le pedimos responder con toda honestidad

1.- ¿La atención que recibe usted del hospital es?

- a.- Muy Satisfactorio b.- Satisfactorio
c.- Poco Satisfactorio d.- Nada Satisfactorio

2.- ¿Cree usted que existe los suficientes insumos y medicinas en el hospital?

- a.- Si b.- No

3.- ¿Cree usted que hace falta personal médico especializado en el hospital?

- a.- Si b.- No

4.- De los servicios que posee el hospital ¿Cuál cree usted que se debe fortalecer?

- a.- Emergencia b.- Consulta Externa c.- Rayos X
d.- Farmacia e.- Odontología f.- Hospitalización
g.- Pediatría h.- Otros

5.- ¿Ha utilizado los servicios de emergencia?

- a.- Si b.- No

6.- Si ha utilizado los servicios de emergencia, la atención que recibió fue:

- a.- Muy Satisfactorio b.- Satisfactorio
c.- Poco Satisfactorio d.- Nada Satisfactorio
e.- Desconocen

7.- Tiempo promedio que espera para ser atendido en el área de emergencia:

- a.- Inmediato b.- 5 a 15 min c.- 16 a 30 min
d.- 31 a 45 min e.- 46 a 1 hora f.- Desconoce

8.- ¿Conoce usted el horario de atención en consulta externa?

- a.- Si b.- No

10.- ¿Cuánto tiempo se demoró la consulta (en consulta externa)?

- a.- 10 min b.- 20 min
c.- 30 min d.- 40 min
e.- 1 hora

11.- Tiempo promedio que esperó para ser atendido (en consulta externa):

- a.- 15 min b.- 30 min
c.- 45 min d.- 1 hora
e.- más de 1 hora

LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

FOTOS DE LA INSTITUCIÓN







