

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES FACULTAD DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN
CONSULTA EXTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE
ESTADÍSTICA DEL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

AUTOR:

NORMA ALEXANDRA COLLAGUAZO BARRERA

DIRIGIDO POR:

ING. CARLOS ORELLANA

LA TRONCAL –CAÑAR- ECUADOR

2014

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Norma Alexandra Collaguazo Barrera

Declaro que:

El proyecto de grado denominado Diseño Implementación de Indicadoresde Gestión en el Departamento de Estadística en el Proceso de Atención de Pacientesen Consulta Externaen el Hospital Darío Machuca Palacios, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, mayo del 2014

Norma Alexandra Collaguazo Barrera

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

CERTIFICADO

Ing. Carlos Patricio Orellana Orellana

CERTIFICA

Que el trabajo titulado Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en el Departamento de Estadística en el Proceso de Atención de Pacientes en Consulta Externa en el Hospital Darío Machuca Palacios, realizado por la Sra. Norma Alexandra Collaguazo Barrera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal. Debido a que guarda una estrecha relación con la carrera y es un trabajo realizado con el carácter investigativo, con servicio práctico a la entidad en la cual fue realizada, procedo a aprobar el trabajo final.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Sra. Norma Alexandra Collaguazo Barrera entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede.

La Troncal, mayo del 2014

Ing. Carlos Patricio Orellana Orellana

TUTOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL



UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORIZACIÓN

Yo, Norma Alexandra Collaguazo Barrera

Autorizo a la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo de Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión en el Departamento de Estadística en el Proceso de Atención de Pacientes en Consulta Externa en el Hospital Darío Machuca Palacios, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, mayo del 2014

Norma Alexandra Collaguazo Barrera

DEDICATORIA

A Dios quien me dió la fé, fortaleza, salud y esperanza para terminar este trabajo.

A mi esposo Cristian, quien me brindo su amor, cariño, comprensión y paciente espera, son evidencia de su gran amor.

A mi querido hijo Alexander, quien me presto el tiempo que le pertenecia para poder terminar mis estudios. ¡Te amo mi príncipe!

A mis padres Gladys y Antonio, por su apoyo incondicional y cuidar de mi hijo mientras realizaba mis estudios, ¡Gracias! Sin ustedes no hubiese podido hacer realidad este sueño.

A mis hermanos Jorge, Maritza, Olga, Fernando, Diego Jonathan, quienes nunca dudaron que lograria este triunfo.

Y a todas las personas que me brindaron su apoyo en la exitosa culminación de mi trabajo final de graduación.

Alexandra Collaguazo

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por ser mi fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad a lo largo de mi carrera.

Agradezco de manera muy especial a mi tutor del trabajo final de graduación Ingeniero Carlos Orellana, Sub decano de la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de la Troncal por brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia fundamentales para la conclusión de este trabajo.

Al Ingeniero Marco Andrade, por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

Al personal que labora en el Distrito N°03D03 por su valioso apoyo.

A mi hijo quien ha sido mi más grande motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para el.

A mi esposo, por ser una parte muy importante de mi vida, sobre todo por su paciencia y amor incondicional, te amo Cris.

A mis padres, gracias por apoyarme en todo momento y por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado. Los amo

A mis hermanos, por estar conmigo en las buenas y en las malas.

En general a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este trabajo, desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, pero sobre todo cariño y amistad.

Alexandra Collaguazo

ÍNDICE

CAPITULO I.....	14
INTRODUCCION.....	14
1. Antecedentes de la Organización.....	14
1.1. Situación Histórica y Actual.....	14
1.2. Evolución Histórica.....	16
1.3. Objeto Social.....	19
2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3. Definicion del problema.....	21
4. Objetivos.....	22
4.1.General.....	22
4.2.Especificos.....	22
CAPITULO II	
MARCO TEORICO.....	23
5. Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices.....	23
6. Aspectos relevantes en la gestión.....	24
6.1. Eficiencia.....	24
6.2. Eficacia.....	24
6.3.Calidad.....	25
6.4.Efectividad.....	25
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	25
7.1. Las cuatro perspectivas.....	26
7.1.1. Aprendizaje y crecimiento.....	27
7.1.2. Procesos Internos.....	27

7.1.3. Cliente.....	28
7.1.4. Resultados.....	28
7.2. Objetivos, Metas, Inductores e Indicadores.....	29
7.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral en la Administración.....	30

CAPITULO III..... 32

ANALISIS DE LA PLANIFICACION EN EL PROCESO DE ATENCION DE PACIENTES

EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARIO MACHUCA

PALACIOS..... 32

8. Plan estratégico..... 32

9. Cadena de valor..... 44

9.1 Procesos Gobernantes..... 45

9.2 Procesos Agregados de Valor..... 45

9.3 Procesos de apoyo..... 49

10. Planes operativos..... 54

10.1.Principales objetivos de los Procesos Agregados de Valor..... 56

10.2.Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para
la construcción de indicadores..... 56

10.3. Diseño de Indicadores de Gestión..... 56

CAPITULO IV

DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL..... 65

11. Diseño de los tableros de control..... 65

12. Resultado del análisis de los indicadores de gestión..... 65

13. Análisis de causas de las brechas determinadas..... 94

14. Planes de acción..... 95

14.1. Actividades..... 95

14.2. Responsables.....	95
14.3. Plazos de ejecución.....	95
14.4. Medios de Verificaión.....	95
14.5. Firmas.....	95
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES.....	
	98
15. conclusiones respecto a los resultados obtenidos referente a los objetivos planteados.....	98
16. Recomendaciones- sugerencias.....	99
17. Anexos.....	101
18. Bibliografía.....	105

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.Reporte de preupuesto asignado al Distrito N03D03.....	15
Tabla 2.Matriz Foda.....	40
Tabla 3.Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	55

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION

PERSPECTIVA FINANCIERA

Tabla 4.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 1.....	57
Tabla 5.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 2.....	58

PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla 6.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 3.....	59
Tabla 7.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 4.....	60

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Tabla 8.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 5.....	61
Tabla 9.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 6.....	62

PERPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Tabla 10.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 7.....	63
Tabla 11.Indicador de Eficacia y Eficiencia Objetivo 8.....	64

DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

OBJETIVO 1

Tabla 12. Indicador de eficacia.....	66
Tabla 13. Indicador de eficiencia.....	69

OBJETIVO 3

Tabla 14. Indicador de eficacia.....	73
Tabla 15. Indicador de eficiencia.....	76
Tabla 16. Indicador de calidad.....	79

OBJETIVO 5

Tabla 17. Indicador de eficacia.....	82
Tabla 18. Indicador de eficiencia.....	85

OBJETIVO 7

Tabla 19. Indicador de eficacia.....	89
Tabla 20. Indicador de eficiencia.....	92
Tabla 21. Planes de acción.....	95

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Número de pacientes atendidos por consulta externa año 2012.....	16
Gráfico 2. Flujograma en el proceso de atención de pacientes en consulta externa.....	37
Gráfico 3.Cadena de valor.....	44

DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

Gráfico 4.Porcentaje de gasto disminuido en la adquisición de materiales de impresión.....	67
Gráfico 5.Presupuesto utilizado para la adquisición de materiales de impresión.....	70
Gráfico 6.Disminución de compra de recetas externas.....	74
Gráfico 7.Presupuesto utilizado para disminuir la compra de recetas externas.....	77
Gráfico 8. Grado de calidad según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los usuarios externos.....	80
Gráfico 9. Supervisiones realizadas al Distrito N03D03.....	83
Gráfico 10. Presupuesto utilizado en la supervisión, control y monitoreo.....	86
Gráfico 11. Porcentaje de empleados capacitados.....	90
Gráfico 12. Presupuesto utilizado en los cursos de capacitación.....	93

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer una metodología a seguir para la realización del DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA EN EL PROCESO DE ATENCION DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL DISTRITO DE SALUD N° 03 D03 PERIODO 2012 basado en el modelo de Cuadro de Mando Integral, que nos permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso a seguir en la atención a pacientes para alcanzar mejores resultados para satisfacer las expectativas y necesidades de los usuarios .

Una de los principales servicios que ofrece el hospital es la atención en consulta externa, por esta razón me centrare en su proceso.

Un proceso es un conjunto de actividades que al interactuar transforman en resultados que benefician a los usuarios

Con la información que se recoga se podrá medir el desempeño de esta área y tomar las acciones correspondientes para corregir sus deficiencias.

Se elaboró el CMI con los objetivos operativos del hospital, con estos datos se procedió a calcular los indicadores de eficiencia y eficacia, se elaboraron tableros de control con la finalidad de establecer las causas que provocaron las brechas resultantes en cada objetivo operativo.

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

1. Antecedentes de la Organización

El Hospital Darío Machuca Palacios, anteriormente Area de salud N° 3 del Cantón la Troncal se crea mediante el decreto ejecutivo 3292, publicado en el registro oficial 932 el 11 de mayo de 1992. Está ubicada en la zona subtropical de la provincia del Cañar, comprende el Cantón la Troncal con sus tres parroquias: Manuel de J. Calle, Pancho Negro y La Troncal. Se encuentra ubicado en la calle San Gabriel y el Artesano, está construido en un terreno de 1 hectárea que fue donado por el Sr. Darío Machuca Palacios, de allí su nombre previó a su construcción se hicieron estudios del suelo por parte del cuerpo de ingenieros del ejército .

1.1 Situación histórica actual

Mediante registro oficial N° 768, el 16 de agosto del 2012, se sustituye la denominación de áreas de salud por direcciones distritales, actualmente se denomina dirección distrital de salud N03D03.

“El Hospital Darío Machuca Palacios, es una unidad del MSP que brinda atención en Consulta Externa, Emergencia y Hospitalización de corta estancia en: medicina general, Gineco- Obstretica Pediatría y Cirugía de Emergencia, cumple acciones de fomento, protección, recuperación de la salud y odontología dispone de auxiliares de diagnóstico clínico como: Laboratorio e imaginología.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

Su tamaño dependerá del perfil epidemiológico de su zona de influencia su capacidad es de 32 camas de dotación normal cumple funciones de control sanitario en caso de ser Jefatura de Área; informa y depende técnica y administrativa de la Dirección Provincial de Salud. Brinda atención las 24 horas y corresponde al segundo nivel de complejidad.”¹

TABLA1. REPORTE DE PRESUPUESTOS ASIGNADOS AL DISTRITO N°03D03

HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS REPORTE DE PRESUPUESTOS ASIGNADOS	
PERIODO FISCAL	PRESUPUESTO ASIGNADO
2010	\$1.666.261
2011	\$2.688.905,79
2012	\$4.858.322

Elaborado por: Alexandra C.

Fuente: Departamento financiero

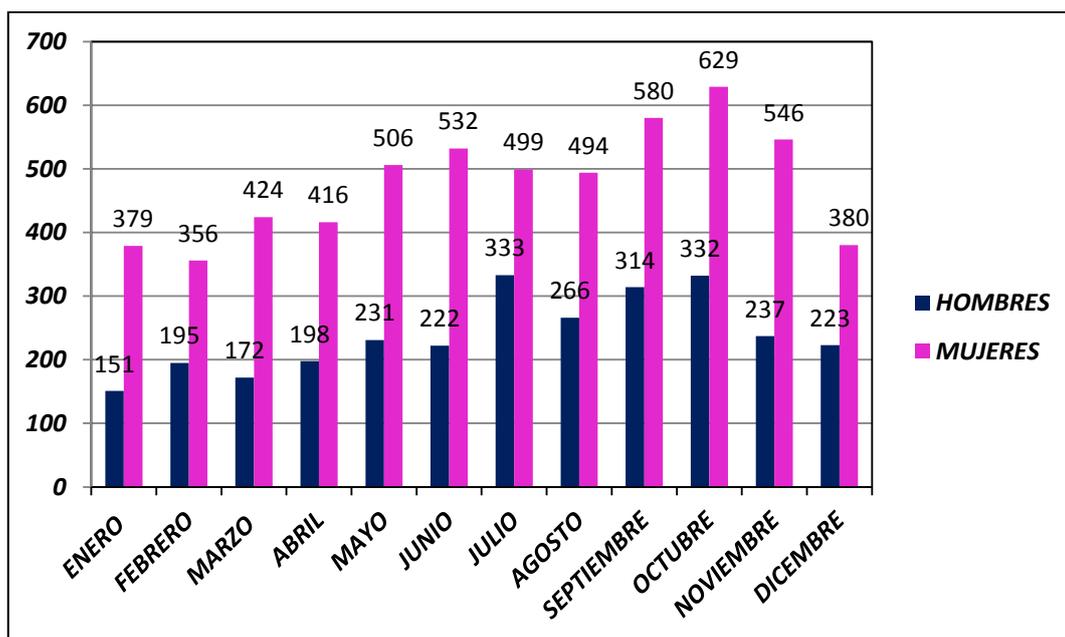
¹ Reglamento Orgánico funcional del hospital Dario Machuca Palacios año 2012

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

1.2 Evolución histórica

El hospital Darío Machuca Palacios tiene una gran acogida desde sus inicios por la constante demanda y la necesidad de el servicio de salud integral tanto curativa como preventiva de allí que comenzó con indicadores que superaron considerablemente las expectativas. En el año 2012 se ve un diagnostico de cuantos pacientes fueron atendidos en la consulta externa.

GRAFICO 1. NÚMERO DE PACIENTES ATENDIDOS POR CONSULTA EXTERNA AÑO 2012



Elaborado por: Alexandra C.

Fuente: Departamento de Estadística del Distrito N03D03

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

ANÁLISIS:

Como se puede observar en el gráfico N° 1 que la frecuencia de mayor atención en consulta externa que se beneficia de este servicio es al sexo femenino en comparación con el masculino de enero a diciembre del año 2012, también se puede observar que en el mes de octubre el nivel de atenciones incrementa con relación al género femenino.

El hospital Dario Machuca Palacios, se encuentra ubicado al oeste de la ciudad de la Troncal, tiene dos puertas principales para consulta externa y emergencia y dos laterales. El Hospital se encuentra estructurado de la siguiente manera: bloque 1 corresponde al área de consulta externa, información, estadística y farmacia; bloque 2 emergencia y servicios auxiliares de diagnóstico (laboratorio, imagenología); bloque 3 área de hospitalización; bloque 4 quirófanos y central de esterilización; bloque 5 lavandería, ropería y cocina; bloque 6 área administrativa 2° planta; bloque 7 cuarto de máquinas y bodega; bloque 8 morgue; bloque 9 control de la malaria.

Dentro de los departamentos que conforman el hospital se encuentra el departamento de estadística que constituye un importante factor en el funcionamiento y mejoramiento del hospital moderno. Su responsabilidad es cada vez mayor si se tiene en cuenta que administrar un hospital implica utilizar productivamente todos sus recursos para mejorar y abaratar su rendimiento cada vez con mayor calidad y calidez; para ello es necesario contar con información estadística adecuada y sistemáticamente producida. Los datos proporcionados por el departamento de estadística son utilizados en todas las etapas de la administración de un hospital, desde el momento de la planificación hasta la evaluación de las acciones desarrolladas.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

La organización y el manejo eficiente del departamento de estadística contribuyen favorablemente en su funcionamiento. Es la responsable de recolectar, procesar y analizar con calidad y eficiencia la información de los servicios del hospital y presentar los resultados a las autoridades respectivas para la difusión y tomas de decisiones. Coordina sus acciones con todos los servicios del hospital para cumplir con su misión y objetivos.

“Depende jerárquicamente de la Coordinación Médica.

Son sus funciones:

- A. Recolectar los informes de actividades de todos los servicios médicos, técnicos y administrativas del hospital.
- B. Centralizar y controlar la recepción de los datos básicos de los sistemas de Estadísticas vitales y de Enfermedades Transmisibles de Notificación Obligatoria.
- C. Revisar y analizar todos los informes recolectados para verificar su consistencia y veracidad, haciendo los reparos que según el caso fueren necesarios.
- D. Codificar los diagnósticos definitivos.
- E. Tabular los datos en los formularios de concentración de acuerdo a cada sistema.
- F. Preparar los formularios para las auditorias medicas y técnicas
- G. Establecer normas de manejo, llenado y archivo de Historias clínicas.
- H. Dar curso a los ingresos y egresos de los usuarios.
- I. Mantener un sistema de archivo activo y pasivo de las Historias Clínicas Únicas.
- J. Preparar los informes, estadísticos, diarios, mensuales y anuales para las autoridades del hospital.
- K. Capacitar al personal médico, de enfermería y estudiantes sobre los procedimientos de manejo de Historias Clínicas y la utilidad de los datos estadísticos.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

L. Coordinar con los médicos y enfermería para la entrega de turnos de atención por especialidades para los usuarios externos, dando prioridad a los usuarios adultos mayores.

Las demás que por leyes y reglamentos lo señalen.”²

Dentro de este departamento analizaremos el proceso de atención de pacientes en consulta externa que consta de 6 consultorios médicos; 1 de medición acústicas; 1 sala de preparación de pacientes; 1 sala de espera.

Cabe mencionar que dispone de 2 Ginecólogos; 1 Pediatras; 2 Cirujanos, 3 Médicos Generales, 3 Internistas, 1 devengante de beca de medicina interna; 2 Enfermeras, y 1 Auxiliar de enfermería.

1.3 Objeto social

El hospital Darío Machuca Palacios es una institución de salud pública que presta servicios de prevención, diagnóstico y tratamiento a todos los usuarios de su área de influencia y de otras provincias que acuden diariamente.

² Reglamento Orgánico funcional del hospital Darío Machuca Palacios año 2012

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Toda organización debe contar con un sistema de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz en sus procesos; este aspecto le da credibilidad y permite que el departamento de estadística opere con un nivel de efectividad frente a las metas u objetivos estratégicos establecidos dentro del área. En esta ocasión el departamento de estadística del Hospital Darío Machuca Palacios, se beneficiará debido a que necesita de un sistema de indicadores que les permita medir el grado de desempeño y verificar el cumplimiento de la organización.

En este sentido es conveniente destacar que la propuesta de un sistema de indicadores de gestión mediante la aplicación de una gran herramienta como es el cuadro de mando integral, para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el proceso, contribuye a mejorar el proceso de recopilación de la información de los servicios del hospital, lo que implica mejorar los procesos internos ya que los indicadores de gestión pueden servir para obtener información, con el objeto de comparar, mejorar y cambiar de acuerdo con los resultados obtenidos validando y siendo una herramienta indispensable para la toma de decisiones en los mandos directivos.

Este trabajo tiene como objetivo general el diseño e implementación de indicadores de gestión en el departamento de estadística con relación al proceso de atención de pacientes en consulta externa, busca mediante la aplicación del cuadro de mando integral proporcionar información estadística confiable y oportuna sobre los servicios prestados, requisitos indispensables para la planificación, programación, ejecución y evaluación de las actividades para la toma de decisiones, ya que permitirá identificar cuáles son los puntos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión fijada por el hospital.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

El departamento de estadística constituye un factor importante en el mejoramiento y funcionamiento del hospital. Los datos proporcionados son utilizados en todas las etapas de la administración desde el momento de la planificación hasta la evaluación de las acciones desarrolladas.

3. DEFINICION DEL PROBLEMA

El diseño e implementación de Indicadores de Gestión en el Departamento de Estadística del Hospital Darío Machuca Palacios, contribuirá a mejorar el proceso de atención de pacientes en consulta externa, lo que implica a mejorar los procesos internos ya que los indicadores de gestión, permitirá optimizar los procesos en la entidad, dará consistencia a sus operaciones, medición al interior del área, mejorará la documentación, incrementará la demanda de usuarios externos, ya que nos permitirá medir la eficiencia, eficacia, calidad y efectividad que existe en el proceso

La aplicación del Cuadro de Mando Integral, permite disponer de información clara y eficiente que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

EL CMI (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que facilita la creación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que facilitará la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia de la organización en indicadores organizados en cuatro perspectivas.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten que se origine un proceso prolongado de forma que la visión se haga evidente y compartida por todo el personal hacia la consecución de sus objetivos deseados. Esta información establecerá el mecanismo que permitirá a los directivos tomar decisiones que faciliten un futuro más seguro y competitivo para el Hospital.

4. Objetivos

4.1 General

- ❖ Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión en el departamento de Estadística en cuanto al proceso de atención de pacientes en consulta externa en el Hospital Darío Machuca Palacios.

4.2 Especificos

- ❖ Diagnosticar la situación actual en el Departamento de Estadística en cuanto al proceso de atención de pacientes en consulta externa en el hospital Darío Machuca Palacios.
- ❖ Diseñar una metodología para la implementación de un sistema de indicadores de gestión para el hospital Darío Machuca Palacios.
- ❖ Elaborar tableros de control Operativo, directivo, estratégico, integral

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El departamento de Estadística del Hospital Darío Machuca Palacios es el encargado de recolectar, procesar, tabular la información estadística confiable y prepararla para que sea presentada a las autoridades del hospital, Ministerio de Salud Pública, constituye un importante factor en el funcionamiento y mejoramiento del hospital básico.

Los datos proporcionados por el departamento de estadística son utilizados en todas las etapas de la administración de un hospital

5. Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices

En el presente trabajo se dará un marco conceptual para definir los conceptos claves que deben estar claros para la comprensión del tema.

5.1 Concepto de Indicador

Son medidas que predicen el futuro, se diferencian de los indicadores o ratios financieros por cuanto estos últimos son medidas tardías, es decir que solamente proporcionan información sobre aspectos financieros pasados, al cierre de un ejercicio económico³

³OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral,2012

5.1.2 Indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, aunque existe la tendencia de “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resume lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.⁴ Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio con respecto a objetivos y metas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

6. ASPECTOS RELEVANTES EN LA GESTIÓN:

6.1 Eficiencia

Esta categoría hace referencia al manejo adecuado racional y óptimo de los recursos humanos, materiales, financieros, tiempo, etc.⁵

6.2 Eficacia

Se refiere y tiene relación con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la planificación estratégica institucional. Estas metas deben ser cumplidas en forma oportuna y dentro de los parámetros legales, reglamentarios y normativos.⁶

⁴<http://es.scribd.com/doc/92135542/Indicadores-de-Gestion>

⁵ OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral, 2012

⁶ OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral, 2012

6.3 Calidad

Calidad es la satisfacción de las necesidades de los clientes, con el mínimo coste.⁷

6.4 Efectividad

Es el producto de la eficacia por la eficiencia, es decir, tiene que ver con el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales, a través de la utilización adecuada y racional de los recursos dividido para cien. La efectividad se la conoce también como productividad ya que es el resultado de la relación de la eficacia y eficiencia, y se traduce en bienes o servicios de calidad, cuyo efecto o impacto se refleja en la satisfacción del cliente.⁸

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

⁷http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1_conceptos/1_conceptos.htm

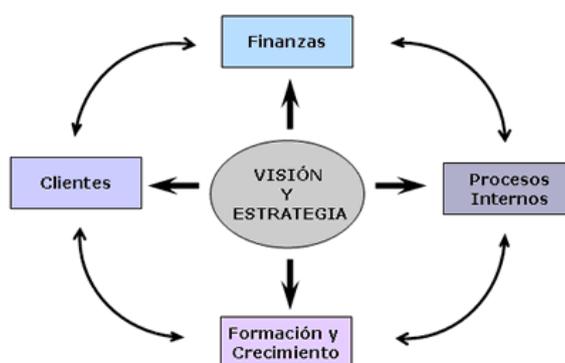
⁸ OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral, 2012

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.⁹

Las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral



Fuente: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

El cuadro nos muestra claramente las cuatro perspectivas de los que se encuentra compuesto el Cuadro de Mando Integral, a continuación se detallara cada uno de ellos

7.1 Las cuatro perspectivas

El Cuadro de Mando Integral transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas que no son más que las distintas ópticas desde las que podemos considerar el funcionamiento de la organización. Combinándolas y diseñándolas de forma adecuada se consigue el equilibrio o balance del Cuadro de Mando Integral.

⁹http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

7.1.1 Aprendizaje y crecimiento

“Esta perspectiva identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y los clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionista.”¹⁰

7.1.2 Procesos internos

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

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.’ Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes.”¹¹

¹⁰MORENO, Modulo Liderazgo y Planificación: Planificación Estratégica, UCACUELT, 2012

¹¹<http://cuadrodemandointegralgrupo1.blogspot.com/2013/05/capitulo-v-la-perspectiva-del-proceso.html>

7.1.3 Cliente

“La Perspectiva de Servicio al Cliente mide las características de comportamiento Confianza, Tacto, Empatía, Cuidado, Conformidad, Enfoque, Cortesía y Flexibilidad, así como habilidades tales como Vocabulario y Matemáticas. También mide el porcentaje de concordancia con las políticas y actitudes de servicio al cliente de su empresa.”¹²

7.1.3.4 Financiera

“La perspectiva financiera mostrada en el cuadro de mando integral nos permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir nuestra visión.”¹³

7.1.4 Resultados

“Los resultados son descripciones específicas de aquello que se espera que pueda hacer o comprender un estudiante al final de una actividad o curso. Una actividad puede tener más de un resultado y cada uno puede tener una calificación asociada, normalmente sobre una escala. Esto conformaría una clase de rúbrica de evaluación. Otros términos empleados para designar resultados son "competencias" u "objetivos". En términos sencillos un Resultado es como cualquier otro grado excepto que puede ser aplicado a múltiples actividades. Cuando la actividad es calificada, una calificación debe ser otorgada para la Calificación y para el Resultado.”¹⁴

¹²<https://www.profilesontheweb.com/main.asp?Doc=docProduct&SKU=CSP&lang=Espanol>

¹³<http://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm>

¹⁴<http://docs.moodle.org/all/es/Resultados>

7.2 Objetivos metas inductores e indicadores

El objetivo de un proyecto de BSC, es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación.

Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración, algunos autores consideran las metas y los objetivos como sinónimos. Otros las diferencian explicando que los objetivos son cualitativos y las metas son cuantitativas.

En todo caso, una meta es un final preestablecido que requerirá la concentración de esfuerzos y recursos para alcanzarlo.

Características de las metas:

- Estar redactadas con claridad y precisión (deben ser claras y objetivas)
- Ser susceptibles de medirse
- Tener una fecha específica o período de terminación
- Ser factibles

“Los *inductores* y los resultados forman una cadena en la que los resultados de nivel inferior pueden ser los inductores de resultados a nivel superior. Este tipo de cadena causa-efecto puede ser muy difícil de identificar, siendo una de las razones que las variables externas afectan con frecuencia a los resultados reales, pero debajo de cada acción dirigida hacia una meta siempre hay alguna forma de relación causa-efecto.

Al principio puede parecer preferible medir resultados en lugar de la actividad en sí o sus *inductores*, pero el cuadro de mando debería servirnos para discutir de qué forma las acciones de hoy pueden ayudar a establecer el escenario de mañana, en cuyo caso será difícil esperar a los resultados.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Los inductores o Estrategias son las acciones clave desarrolladas para alcanzar los objetivos establecidos, están definidos a través de un principio y un fin, tienen a un responsable y poseen un presupuesto determinado.

Los inductores tienen que ser de tipo Estratégico y no de tipo operacional para que permitan dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.”¹⁵

7.3 Importancia del cuadro de mando integral en la administración

“Según las palabras de sus propios creadores (R. Kaplan y D. Norton, 1992) el **cuadro de mando integrales** una herramienta revolucionaria de administración de empresas con el que el poder de valorar o medir, de forma global y continua, la visión y estrategia que tiene en el mercado al realizar sus actividades. También ayuda a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia definida.

La utilidad del **cuadro de mando integral** reside en canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos, actuales y futuros, del empleado, así como alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales, para lograr metas a largo plazo, del cliente y accionistas. También prueba, obtiene realimentación, actualiza la estrategia organizativa, y provee el sistema gerencial para invertir a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas.

Sus medidas se dividen en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento.

¹⁵<http://www.livebinders.com/play/play/438928>

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Ven la organización desde cuatro indicadores, cada cual responde a una pregunta:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes? (Cuantos leales y satisfechos tiene la empresa, así señala los aspectos que son importantes y los que les satisface para seguir solicitando nuestros servicios. Este aspecto es importante porque de él depende que el futuro sea prospero y sostenible)
- Financiera: ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (basado en la contabilidad y ven su pasado al ser el estado contable la suma de beneficio o perdidas que ha logrado hasta ese momento la empresa).”¹⁶

¹⁶<http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=76>

CAPITULO III

**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE
PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE
ESTADÍSTICA DEL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS DURANTE EL
PERIODO 2012**

8. PLAN ESTRATEGICO

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de Diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el cambio que deben recorrer en el futuro las instituciones. Antes de diseñar los indicadores de gestión para el departamento de Estadística del hospital Darío Machuca Palacios, debemos conocer el Plan Estratégico. Esta es una condición necesaria, ya que sin Plan Estratégico es imposible diseñar indicadores de gestión.

La finalidad de la Planificación Estratégica del hospital Darío Machuca Palacios es la de coadyuvar, desarrollar y cumplir con la misión institucional y procurar la alineación con la visión y los valores.

Según lo definido en el proceso para la construcción del CMI, en primer lugar se ha identificado la misión, visión, principios y valores, objetivos, políticas, base legal, así como también Matriz FODA del hospital Darío Machuca Palacios, los mismos que se detalla a continuación:

8.1 Misión

Dar atención de salud preventiva, curativa y recuperativa en los servicios de consulta externa, hospitalización y emergencia, con prontitud y eficiencia, con el principio solidario de que nadie puede salir del hospital Darío Machuca Palacios sin recibir la atención médica y medicamentos sea cual fuese su condición económica.

8.2 Visión

Brindar atención de salud con calidad y calidez a los habitantes de la provincia del Cañar sin distinción de raza, religión ni condición social, basada en los principios universales de equidad y solidaridad

8.3 Objetivos

- a) Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y al desarrollo socio-económico de la población de la provincia del Cañar y en general de la población ecuatoriana.
- b) Brindar atención médica universal, eficiente y eficaz a la población que demanda servicio de salud
- c) Ofrecer a la población, atención en salud, de calidad, eficiente y eficaz: con equidad, universalidad y solidaridad, enfatizando la motivación y participación comunitaria, mediante un trabajo multidisciplinario e intersectorial.
- d) Implementar los avances científicos y tecnológicos relacionados con la Ciencia de la Salud, Sociales y Políticas, a fin de mejorar los procesos y la gestión de los servicios de la salud.
- g) Establecer y mantener un sistema de control y vigilancia epidemiológica, intra y extra hospitalarias para preservar la salud de su personal.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

h) Contribuir a mantener ambientes saludables internos y externos, establecido mecanismos para la aplicación de normas de saneamiento ambiental y en coordinación intra y extra institucional.

i) Responder por su gestión a los usuarios, la familia y en general a la comunidad.

8.4 Principios y valores

Valores institucionales

Solidaridad

Respeto

Responsabilidad

Equidad

Puntualidad

Etica

Productividad

Principios institucionales

Atención de calidad y calidez

Respeto a la diversidad

Talentos humanos actualizados y calificados

Trabajo en equipo

Productividad

8.5 Políticas

- ❖ Buscar presencia institucional y participación en desarrollo de políticas de salud a nivel nacional.
- ❖ Propiciar el liderazgo participativo en la institución.
- ❖ Elaboración y difusión del manual de normas y procedimientos técnico administrativo.
- ❖ Garantizar un servicio de calidad para los usuarios externos e internos a través de capacitación, políticas y programas institucionales.

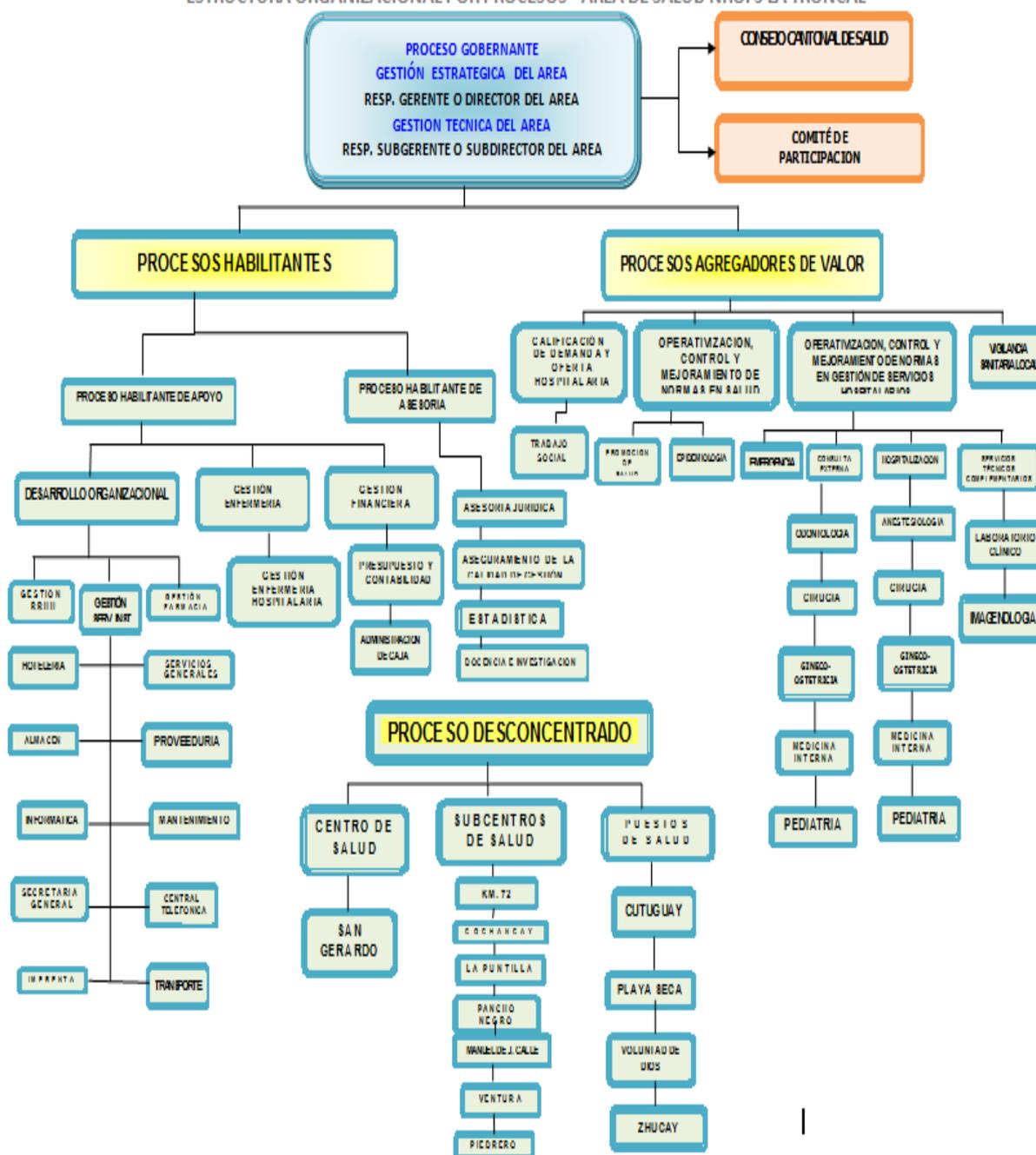
8.6 Base legal

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 00001032 de 31 de octubre de 2011 publicado en el Registro Oficial No. 597 de 15 de diciembre del mismo año, el Ministerio de Salud Pública expide el Reglamento General Sustitutivo para la Aplicación del Proceso de Licenciamiento en los Establecimientos de Servicios de Salud; en el que se establece la clasificación de los establecimientos de salud y mediante el que se definen dos tipos de hospitales del Nivel II: Hospital Básico y Hospital General; y, dos tipos de hospitales del nivel III: Hospital Especializado y Hospital de Especialidades.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS - AREA DE SALUD NRO. 3 LA TRONCAL



Fuente:Reglamento Orgánico Funcional del hospital Darío Machuca Palacios (2012).

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

GRAFICO 2.FLUJOGRAMA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA



Fuente: Departamento de Estadística

Elaborado por: Alexandra C.

Los pacientes que requieren ser atendidos en consulta externa del Hospital Darío Machuca Palacios tendrán que acudir en primera instancia a algún sub-centro de salud ahí se le entregara una hoja de referencia contra referencia la misma que deberá ser presentada en el departamento de estadística donde se le concederá un turno de acuerdo a los datos suministrados en la hoja en mención.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Una vez obtenida la cita, el usuario ingresa a la sala de espera del hospital, a las ocho de la mañana inician sus labores el personal de estadística.

Si el usuario acude por primera vez al hospital, se procede a tomar los datos de identificación para la respectiva elaboración de la historia clínica.

Una vez registradas las historias clínicas para determinada especialidad se procede a designar una persona del mismo departamento para que se encargue de buscarlas para luego ser entregadas al personal en cargo de enfermería

El intervalo de tiempo que toma al personal de estadística con el paciente al momento de ingresar sus datos es de aproximadamente 15 minutos en ciertas ocasiones se requiere de más tiempo cuando se trata de un paciente que ingresa por primera vez a los servicios que presta el hospital.

La auxiliar de enfermería o enfermera es la encargada de retirar del departamento de estadística las historias clínicas para proceder a la actividad de preparación del paciente (toma de signos vitales) , para lo cual llama a los usuarios de acuerdo al orden de ubicación de las historias clínicas, esta actividad es realizada por 2 enfermeras encargadas.

Una vez preparado el paciente, este deberá esperar en la sala de espera de consulta externa a que el médico lo llame al consultorio. Esto puede tardar un poco ya que el médico primero tendrá que pasar una visita a los pacientes que se encuentran hospitalizados para luego proceder atender a los de consulta externa.

En el caso de requerir medicamentos el paciente acude al área de farmacia que se encuentra dentro del hospital , de existir medicación el paciente es atendido de forma inmediata, caso contrario tendrá que acudir a una farmacia particular.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Una vez concluido todo este proceso de atención a pacientes estadística recoge las historias clínicas y las archiva.

ANALISIS:

Como se puede observar en el gráfico 3 Flujo grama en el proceso de atención de pacientes en consulta externa existen ciertos inconvenientes al momento de brindar la debida atención al paciente ya que los largos tiempos de espera que se generan desde el momento que ingresa el paciente al hospital hasta el momento de su atención es incómodo y genera cierto malestar entre los usuarios sobre todo cuando no son atendidos en el orden de llegada por malacoordinación de las historias clínicas ya que muchas veces el orden de estas es alterado de forma involuntaria esto sucede entre el departamento de estadística o enfermería ; otro punto muy importante se genera al momento que el paciente está listo para ser atendido y el doctor de turno no se encuentra en su consultorio, ya que el mismo primero tendrá que pasar una visita a los pacientes que se encuentran hospitalizados para luego proceder atender a los de consulta externa y esto ocasiona más demora en la atención al paciente; en farmacia también se originan inconvenientes al momento de receptar la receta del paciente y no contar con el medicamento prescrito por el médico esto genera gran incomodidad al usuario ya que tendrá que acudir a una farmacia particular para adquirir dicho medicamento y muchas de las veces por no contar con el medio económico para su adquisición no podrá seguir con el tratamiento indicado por su médico.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

TABLA 2. MATRIZ FODA

HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS	
FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gratuidad en salud ❖ Datos estadísticos e informáticos actualizados ❖ Recurso humano altamente calificado ❖ Espacio físico adaptable y utilizable 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe una demanda continua y creciente ❖ Políticas propicias para el crecimiento ❖ Lider en ofrecer servicios de salud en la comunidad
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de planificación en la adquisición de medicamentos ❖ Tiempo de espera para la atención médica prolongado ❖ Falta de capacitaciones continuas ❖ Falta de indicadores de gestión en el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falla en los procesos ❖ Falta de comunicación ❖ Falta de partidas presupuestarias ❖ Quejas de los usuarios por la atención recibida

Elaborado por: Alexandra C.

8.7 ANÁLISIS MATRIZ FODA DEL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

ANÁLISIS F.O: Utilizan las fortalezas internas para beneficiarse de las oportunidades externas.

- ❖ Aprovechar al máximo el potencial del recurso humano con el que cuenta el hospital para poder proporcionar una información estadística confiable de los servicios realizados al Ministerio de Salud Pública
- ❖ Aprovechar la demanda continua y creciente ya que se cuenta con personal altamente calificado y con un espacio físico adaptable y utilizable.

ANÁLISIS D.A: Tienen como objetivo principal reducir las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

- ❖ Continuidad en la contratación del personal para así evitar que se genere molestia por parte del usuario al momento de ser atendido y no contar con el personal necesario.
- ❖ Reducir los tiempos de espera que se generan desde el momento que ingresa el usuario al hospital.
- ❖ Capacitación al personal que labora en el Distrito N°03D03 para brindar una atención de calidad.

Al desarrollar el análisis del FODA del hospital se concluye que existe una deficiencia en las fases del proceso administrativo, como son las de planificación, organización, dirección y control, lo que limita a que la institución pueda brindar un servicio de calidad al usuario.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

ESTRATEGIAS

- ❖ Elaboración de un plan de gestión para el desarrollo del recurso humano que contenga aspectos de capacitación alineados a los objetivos institucionales que involucre la mejora en el servicio que se ofrece, la calidad y atención al usuario.
- ❖ Medición trimestral de la satisfacción del usuario externo y del tiempo de espera a través de encuestas y quejas recibidas para así garantizar la puntualidad en el proceso de atención a pacientes.
- ❖ Contratación suficiente del profesional en salud para poder brindar una atención de calidad y así evitar que se prolongue el tiempo de atención y que pueda empezar en el horario establecido.
- ❖ Manejo adecuado del stock en inventario, periódico e integrado para evitar la falta de medicamentos, priorizar las necesidades del usuario para ello se debe identificar los medicamentos esenciales y vitales con el objetivo de que estos no falten en el hospital y de esta manera asegurar a los usuarios el acceso oportuno a los medicamentos necesarios teniendo en cuenta calidad, eficacia y seguridad así no se generará molestia por parte del paciente.

8.7.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONAL

1. Ejercer la gobernanza del Sistema Nacional de Salud como autoridad sanitaria del país, formulando políticas, normando y regulando la salud pública y el funcionamiento armónico de las entidades del sector.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

2. Fomentar la promoción de la salud y prevención de enfermedades con principios de equidad universalidad y solidaridad.
3. Garantizar la atención integral, familiar y comunitaria de la salud a la poblaciónmasvulnerable y de alto riesgo, mediante la extensión y universalización del aseguramiento en salud.
4. Fomentar el desarrollo e implementar un nuevo modelo de gestión desconcentrado, descentralizado, integral, integrado y participativo de salud pública con eficacia, eficiencia y efectividad.
5. Asegurar la calidad y calidez de los servicios de salud, incorporando la participación ciudadana en la planificación, provisión, gestión, veeduría y control en todos los niveles y ámbitos de acción del sistema nacional de salud.

9. CADENA DE VALOR

GRAFICO 3. CADENA DE VALOR

PROCESO GOBERNANTE

DIRECTOR DEL HOSPITAL

PROCESO AGREGADORES DE VALOR

CALIFICACION DE DEMANDA Y OFERTA

OPERATIVIZACIÓN. CONTROL. MEJORAMIENTO

OPERATIVIZACIÓN, CONTROL, GESTIÓN SERVICIOS

VIGILANCIA SANITARIA LOCAL

PROCESO DESCONCENTRADO

PROCESO HABILITANTES DE APOYO

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

GESTIÓN ENFERMERIA

GESTIÓN FINANCIERA

PROCESO HABILITANTES DE ASESORIA

ASESORIA JURÍDICA

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

ESTADISTICA

DOCENCIA E INVESTIGACIÓN

Elaborado por: Alexandra C.

Fuente: Distrito N03D03

“Los procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su misión. Estos son:

9.1 Procesos Gobernantes

Los Procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de propuestas de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.

❖ Director del hospital

Es la máxima autoridad del Hospital, responde de la administración, supervisión, control y evaluación de la gestión de todos los Departamentos y Servicios. Su gestión se evalúa por la producción de los servicios, en términos de calidad, cantidad, eficiencia y eficacia. Responsable legal, administrativa y pecuniariamente ante los Estamentos técnico legales pertinentes y el Comité de participación social y control de la gestión.

9.2 Procesos Agregados de Valor

Los Procesos Agregadores de Valor son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.

❖ **Calificación de demanda y oferta hospitalaria**

Productos

- Informe de línea de base de demanda
- Informe de línea de base de oferta
- Modelos de respuestas
- Informe de estudios de satisfacción del cliente interno.
- Informe de estudios de satisfacción del cliente externo.
- Plan e informe de mejoramiento de calidad.

❖ **Operativización, control, mejoramiento normas de salud**

Subprocesos

- Promoción de salud
- Epidemiología

❖ **Operativización, control, gestión de servicios hospitalarios**

Subproceso Emergencia

Productos

- Informes de triaje
- Consulta realizada.
- Procedimientos realizados.
- Inter. consultas realizada.
- Post consulta realizada.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

- Informes de ingreso a observación.
- Tratamiento Médico en observación.
- Informes de órdenes de admisión.
- Informes de órdenes de referencia.
- Informes de órdenes de Exoneración o cobro.
- Informes de consumo de medicamentos e insumos.
- Plan de contingencia de emergencia
- Informe de auditoría técnica y administrativa.
- Plan e informe de mejoramiento de calida.

❖ Subproceso consulta externa

Productos

- Informes de triaje.
- Preconsulta realizada.
- Consulta realizada.
- Interconsulta realizada
- Procedimiento realizado.
- Postconsulta realizada.
- Plan e informe de educación para clientes.
- Informe de procedimientos y actividades de enfermería
- Informe de órdenes de admisión

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

- Informe de medicamentos e insumos utilizados.
- Informe de auditoria técnica y administrativa.
- Informe de auditoria de los registros clínicos.
- Informe de referencia y contra referencia.
- Tratamientos de fisoterapias y rehabilitación
- Procedimiento de fisioterapia y rehabilitación
- Plan e informe de mejoramiento de la calidad.

Subproceso Hospitalización

Productos

- Informe de admisión
- Tratamiento médico.
- Intervenciones quirúrgicas.
- Informes de anestesias administradas.
- Informes de recuperación.
- Interconsulta realizada
- Parto atendido.
- Legrado realizado.
- Informe de medicamentos, insumos y suministros utilizados.
- Censo diario.
- Informe de egresos diarios.
- Auditoria técnica y administrativos.
- Informe de auditoria de registros clínicos.
- Plan e informe del mejoramiento de la calidad

❖ **Proceso desconcentrado**

Es el encargado de proveer de atención médica a todas las especialidades, al usuario externo ambulatorio. De este servicio se emite la programación de tratamientos posteriores o continuidad de la atención, ya sea para los servicios de internación del hospital, quirófanos, centro obstétrico, o servicios de diagnóstico y tratamiento, para otras unidades operativas de salud o para el domicilio.

En este servicio debe haber un buen sistema de información escrita, de los servicios que ofrece el hospital, horarios de atención, profesionales que atienden y costos.

Trabaja en estrecha relación con emergencia y estadística para la satisfacción y necesidades de los usuarios en términos de calidad, eficiencia y eficacia.

9.3 Procesos de Apoyo

Los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.

❖ **Desarrollo organizacional**

- Plan de transporte
- Informes de ejecución del plan de transporte
- Plan de adquisiciones
- Informe de ejecución del plan de adquisiciones
- Planes de mantenimiento

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

- Informe de ejecuciones de los planes de mantenimiento
- Inventario de medicamentos insumos y suministros
- Informe de ingreso y egreso de medicamentos, insumos y suministros
- Inventario de bienes muebles e inmuebles
- Informes para el pago de servicios básicos
- Informe de servicios informáticos
- Informe de administración de bodega
- Plan de mejoramiento de la calidad
- Informe del plan de mejoramiento

❖ Gestión enfermería

Es la responsable de la atención de enfermería que se provee a los usuarios, hospitalizados y ambulatorios en términos de calidad, eficiencia y eficacia.

Coordina sus acciones con todos los servicios del hospital para cumplir con su misión y objetivos.

La responsable es la Profesional Jefe de Enfermera en los hospitales generales, de Especialidades y Especialidad y tiene a su cargo la conducción del Departamento de enfermería con sus coordinaciones respectivas.

Productos

- Plan de coordinación con Recursos Humanos.
- Informe de distribución y asignación de horario, vacaciones y ausentismo.
- Plan de actividades.
- Informe de ejecución del plan de actividades.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

- Plan de provisión y mantenimiento de equipos e insumos.
- Informe de ejecución del plan de mantenimiento.
- Plan de abastecimiento de material estéril.
- Informe de la Ejecución del plan de abastecimiento.
- Plan de capacitación específico.
- Plan de evaluación de desempeño.
- Plan de mejoramiento de la calidad.
- Informe de ejecución del plan de la calidad.

❖ Gestión financiera

Agrupar a todos los servicios que tienen que ver con la gestión de presupuesto en términos de ingresos, egresos, costos de equipos, suministros medicamentos y otros así como los bienes del hospital.

Responde de su gestión a la Dirección General del Hospital

Presupuesto

Contabilidad

Inventarios

Pagaduría

Proveeduría

Almacén

9.4 PROCESOS HABILITANTE DE ASESORIA Y APOYO

Los procesos habilitantes de asesoría y apoyo son un conjunto de actividades que generan productos y servicios de los procesos gobernantes, agregadores de valor y los propios.

❖ Asesoría jurídica

Se conforma para asesorar jurídica y legalmente a la Dirección del Hospitalaria de quien depende.

Su gestión estará a cargo de un Abogado que cumpla con los requisitos establecidos por las leyes y reglamentos pertinentes y que tenga experiencia en el campo laboral y la salud.

Productos

- Demanda y juicios
- Informe de criterios jurídicos
- Contratos y convenios
- Informes legales periódicos
- Plan e informe del mejoramiento de la calidad

❖ Aseguramiento de la calidad

Productos

- Plan estratégico y operativo.
- Informes del plan estratégico y operativo.
- Informes de gestión de procesos gobernantes
- Informes de gestión de procesos habilitantes de apoyo
- Informes de gestión habilitantes de asesoría.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

- Informes de gestión de procesos de valor agregado.
- Informes de salas situacionales
- Reportes del Sistema Común de Información para los usuarios
- Informes de convenios y compromisos de gestión
- Plan de Mejoramiento de Calidad
- Plan e informe de mejoramiento continuo de calidad de gestión.

❖ Estadística

Es la responsable de recolectar, procesar y analizar con calidad y eficiencia la información de los servicios del hospital y presentar los resultados a las autoridades respectivas para la difusión y tomas de decisiones. Coordina sus acciones con todos los servicios del hospital para cumplir con su misión y objetivos.

Depende jerárquicamente de la Coordinación Médica.

❖ Docencia e investigación

Es la responsable de la capacitación del personal del Hospital, de la coordinación con las instituciones financieras formadoras de recursos humanos en salud, incentivar y dirigir trabajos de investigación, en beneficio del hospital, organizar, hacer funcionar y evaluar a la biblioteca del hospital.

Esta bajo la responsabilidad de un profesional de las ramas de la Salud, con especialidad ó experiencia en docencia, investigación y capacitación de adultos, quien también controlará el funcionamiento de la biblioteca.

Depende jerárquicamente de la Subdirección Médica

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Productos

- Plan de Coordinación de Docencia
- Informes de ejecución del plan
- Plan de investigación en general
- Informe del plan de investigación
- Plan de informe de gestión de biblioteca
- Plan de informe de difusión de información científica
- Plan e informe de mejoramiento de calidad. »¹⁷

10. PLANES OPERATIVOS

Contar con un plan operativo institucional permite desarrollar acciones a corto plazo, es decir que estos no pueden ser mayores a un año en lo que respecta su fecha de ejecución.

¹⁷ Reglamento Orgánico funcional del hospital Darío Machuca Palacios año 2012

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

TABLA 3.PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVA	OBETIVO OPERATIVO	META
FINANCIERA	Reducir en un 6% los gastos en materiales de impresión para el año 2012 con un presupuesto de \$16468,38	Reducir en un 6% los gastos en materiales de impresión
	Incrementar la financiación de los recursos fiscales generados por las instutuciones para adquisición de maquinarias, equipos y otros servicios con un presupuesto de \$49.521,78 para el año 2012 en el Distrito N°03D03	Incrementar la financiación de instituciones
CLIENTES	Disminuir la compra de recetas externas con un presupuesto de \$477.041,25 para el año 2012	Incrementar la satisfacción del servicio
	Disminuir en un 30% las quejas atendidas en el año 2012 con relación al 2011	Disminución de quejas
PROCESOS INTERNOS	Incrementar el control de los servicios de salud del Distrito N03D03 para un mejoramiento continuo con un presupuesto de \$23,681 para el año 2012	Incrementar el control de los servicios de supervisión y monitoreo
	Reducir los tiempos de espera en el proceso de atención de pacientes en consulta externa para el año 2012 con relación al 2011	Reducir los tiempos de espera
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Capacitar al 50% del personal que interviene en el proceso de atención de pacientes en consulta externa para el año 2012 con un presupuesto de \$14.394,36	Capacitar al 50% del personal que interviene en el proceso de atención de pacientes en consulta externa
	Implementar equipos sistemas y paquetes informáticos para el año 2012 con un presupuesto de \$16.111,53	Implementación de equipos sistemas y paquetes informáticos

Elaborado por: Alexandra C.

10.1 Principales objetivos de los procesos agregados de valor

- Estabilidad Económica
- Mejorar los procesos de atención al cliente en consulta externa
- Seguir creciendo como institución y referente como ente directriz de salud

10.2 Identificación de variables cuantitativas y cualitativas como insumo para la construcción de indicadores

Para la construcción de los indicadores se utilizó los parámetros semánticos, que permiten identificar las variables a ser medidas en los diferentes procesos.

- Reducir en un 6% los costos en materiales de impresión
- Incrementar la financiación de instituciones
- Incrementar la satisfacción del servicio
- Disminución de quejas
- Incrementar el control de los servicios de supervisión y monitoreo
- Reducir los tiempos de espera
- Implementación de programas de capacitación para consulta externa
- Implementación de equipos sistemas y paquetes informáticos.

10.3 Diseño de Indicadores de Gestión

A base de toda la estructura dada en el enfoque estratégico, se propone las estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral, detalladas a continuación:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLA 4. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 1

OBJETIVO 1	Reducir en un 6% los gastos en materiales de impresión para el año 2012 con un presupuesto de \$16468,38		
FINANCIERA	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Porcentaje de	Cantidad de
	Variable	gastos	dólares
	Verbo en participio pasado	Reducidos	utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	En materiales de impresión en el Distrito N03D03 año 2012	En materiales de impresión en el Distrito N03D03 año 2012
	Indicador	Porcentaje de gastos reducidos en materiales de impresión en el Distrito N03D03 año 2012	Cantidad de dólares utilizados en materiales de impresión en el Distrito N03D03 año 2012

Elaborado por: Alexandra C.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

TABLA 5. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 2

OBJETIVO 2	Incrementar la financiación de los recursos fiscales generados por las instituciones para adquisición de maquinarias, equipos y otros servicios con un presupuesto de \$49.521,78 para el año 2012 en el Distrito N°03D03		
FINANCIERA	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Número de	Cantidad de
	Variable	Procesos de adquisición	Dólares
	Verbo en participio pasado	Realizados	Utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	En maquinarias, equipos y otros servicios para el Distrito N03D03	En la adquisición de maquinarias, equipos y otros servicios para el Distrito N03D03
Indicador	Número de procesos de adquisición realizados en maquinarias, equipos y otros servicios para el Distrito N03D03	Cantidad de dólares utilizados en la adquisición de maquinarias, equipos y otros servicios para el Distrito N03D03	

Elaborado por: Alexandra C.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

PERSPECTIVA CLIENTES

TABLA 6. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 3

OBJETIVO 3	Disminuir la compra de recetas externas con un presupuesto de \$477.041,25 para el año 2012		
CLIENTES	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Número de	Cantidad de
	Variable	Recetas	Dólares
	Verbo en paticipio pasado	Despachadas	Utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	En el área de farmacia de consulta externa ano 2012	Para la adquisición de un nuevo stock de medcamentos para el área de consulta externa año 2012
Indicador	Número de recetas despachadas en el área de farmacia de consulta externa año 2012.	Cantidad de dólares utilizados para la adquisición de un nuevo stock de medcamentos para el área de consulta externa año 2012.	

Elaborado por: Alexandra C.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

TABLA 7. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 4

OBJETIVO 4	Disminuir en un 30% las quejas atendidas en el año 2012 con relación al 2011.		
CLIENTES	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Porcentaje de	Cantidad de
	Variable	Disminución de quejas	Dólares
	Verbo en participio pasado	Atendidas	Utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	En el departamento de Recursos Humanos año 2012.	para disminuir las quejas en consulta externa año 2012
	Indicador	Porcentaje de disminución de quejas atendidas en el departamento de Recursos Humanos año 2012.	Cantidad de dólares utilizados para disminuir las quejas en consulta externa año 2012.

Elaborado por: Alexandra C.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

TABLA 8. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 5

OBJETIVO 5	Incrementar el control de los servicios de salud del Distrito N03D03 para un mejoramiento continuo con un presupuesto de \$23,681 para el año 2012.		
CLIENTES	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Número de	Cantidad de
	Variable	Supervisiones	Dólares
	Verbo en paticipio pasado	Realizadas	Utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	Al Distrito D03N03 año 2012	En las supervisiones realizadas al distrito N03D03 año 2012
	Indicador	Número de supervisiones realizadas al Distrito D03N03 año 2012.	Cantidad de dólares utilizados en las supervisiones realizadas al distrito N03D03 año 2012.

Elaborado por: Alexandra C.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

TABLA 9. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 6

OBJETIVO 6	Reducir los tiempos de espera en el proceso de atención de pacientes en consulta externa para el año 2012 con relación al 2011.		
CLIENTES	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Porcentaje de	Cantidad de
	Variable	tiempo	Dólares
	Verbo en participio pasado	reducido	Utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	En consulta externa año 2012	Para reducir el tiempo de espera en consulta externa año 2012
	Indicador	Porcentaje de tiempo reducido en consulta externa año 2012.	Cantidad de dólares utilizados para incrementar el servicio de consulta externa año 2012.

Elaborado por: Alexandra C.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

PERSPECTIVACRECIMIENTO Y DESARROLLO

TABLA10. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 7

OBJETIVO 7	Capacitar al 50% del personal que interviene en el proceso de atención de pacientes en consulta externa para el año 2012 con un presupuesto de \$14.394,36		
CLIENTES	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Porcentaje de	Cantidad de
	Variable	empleados	Dólares
	Verbo en participio pasado	capacitados	Utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	En el área de consulta externa año 2012	en la capacitación al personal de consulta externa año 2012
	Indicador	Porcentaje de empleados capacitados en el área de consulta externa año 2012.	Cantidad de dólares utilizados en la capacitación al personal de consulta externa año 2012

Elaborado por: Alexandra C.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

TABLA 11. INDICADOR DE EFICACIA Y EFICIENCIA OBJETIVO 8

OBJETIVO 8	Implementar equipos sistemas y paquetes informáticos para el año 2012 con un presupuesto de \$16.111,53		
CLIENTES	EFICACIA		EFICIENCIA
	Agregación mas preposición	Número de	Cantidad de
	Variable	Equipos, sistemas, paquetes informáticos	Dólares
	Verbo en paticipio pasado	Implementados	Utilizados
	Complemento circunstanciales de tiempo y lugar	En el Distrito N03D03 para las comunidades año 2012	En la implementación equipos, sistemas, paquetes informáticos en el Distrito N03D03 año 2012
	Indicador	Número de equipos, sistemas, paquetes informáticos implementados en el Distrito N03D03 para las comunidades año 2012.	Cantidad de dólares utilizados en la implementación de equipos, sistemas, paquetes informáticos en el Distrito N03D03 año 2012.

Elaborado por: Alexandra C

CAPITULO IV

DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

1. DISEÑO DE LOS TABLEROS DE CONTROL



PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo operativo 1

Antecedentes:

Según información proporcionada por el departamento de finanzas del hospital Darío Machuca Palacios indica que para el año 2012 se destino un presupuesto de \$16.468,38 según partida presupuestaria N°530807 para la adquisición de materiales de impresión y se planteron como objetivo reducir en un 6% los gastos que se generan en la adquisición de materiales. Del presupuesto solo se consumió un total de \$15.506,38 y se ahorro un total de \$962.

Indicador de Eficacia:

Presupuesto reducido en materiales de impresión año 2012 \Rightarrow 5.84%

Estándar: \Rightarrow 6%

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

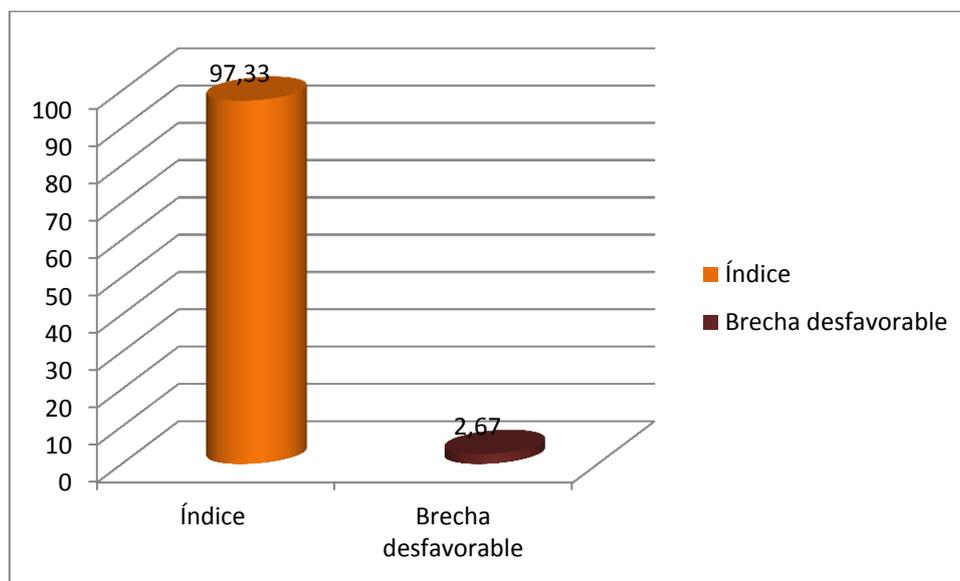
TABLA12. INDICADOR DE EFICACIA

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de gasto reducido en materiales de impresión en el Distrito N03D03 año 2012	$\frac{\text{porcentaje del gasto disminuido en el año 2012}}{\text{porcentaje del gasto estimado}} * 100$	Porcentaje	Anual	6%	Área administrativa	<p>Índice= Indicador/Estándar*100</p> <p>Índice= 5,84/6*100</p> <p>Índice= 97.33%</p> <p>Brecha desfavorable= 2.67%</p>

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	97.33%
Brecha desfavorable	2.67%

**GRAFICO4. PORCENTAJE DE GASTO DISMINUIDO EN LA ADQUISIÓN DE
MATERIALES DE IMPRESIÓN**



COMENTARIO:

La reducción de gastos no cumple con la meta establecida según la información proporcionada por el Distrito N03D03 del departamento de finanzas se observó que se obtuvo una disminución del 5,84% en la reducción de gastos en materiales de impresión para el año 2012.

En el objetivo operativo planteado en el Distrito N03D03 se planifico reducir en un 6% los gastos incurridos en materiales de impresión para el año 2012.

Se obtuvo el 97.33% de lo que se planifico según el objetivo planteado, debido que existe una gran ausencia de mecanismos de seguimiento para controlar al personal a que se comprometa con el cumplimiento del objetivo.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

La brecha obtenida fué del 2.67% desfavorable en la reducción de gastos en materiales de impresión.

En el Distrito N03D03 se obtuvo una reducción de gastos casi satisfactoria con el cumplimiento del objetivo.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda un mayor control en las áreas destinadas en la reducción de gastos, e incentivar al personal a que se comprometa con los objetivos planteados por la institución.

RESPONSABLES:

Área administrativa, Estadística, Recursos humanos

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares utilizados año 2012 \Rightarrow \$15.506,38

Stándar \Rightarrow \$16.468,38 (cantidad presupuestada)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

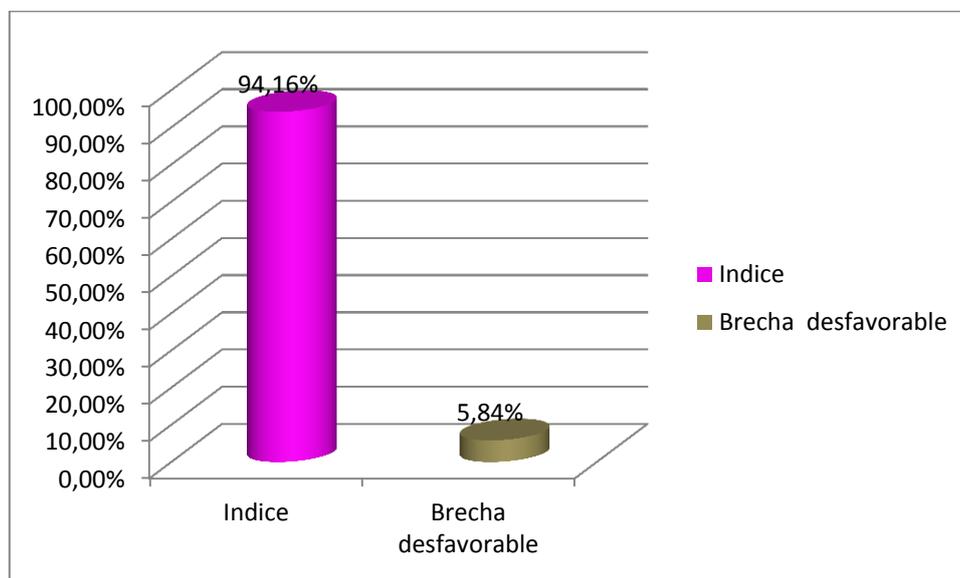
TABLA13. INDICADOR DE EFICIENCIA

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en materiales de impresión en el Distrito N03D03 año 2012	Cantidad de dólares utilizados/Cantidad de dólares presupuestados *100	Cantidad	Anual	\$16.468,3 8	Área financiera	Índice= Indicador/Estándar*100 Índice= 15.506,38 /16.468,38*100 Índice= 94.16% Brecha desfavorable= 5,84%

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	94.16%
Brecha desfavorable	5.84%

**GRAFICO 5. PRESUPUESTO UTILIZADO PARA LA ADQUISICIÓN DE
MATEIALES DE IMPRESIÓN**



Elaborado por: Alexandra C.

COMENTARIO:

La cantidad presupuestada para el Distrito N°03D03 en la adquisición de materiales de impresión fué de \$16.468,38

En el objetivo operativo se planifico reducir en un 6% los gastos en materiales de impresión.

Se utilizo el 94,16% del presupuesto asignado para la adquisición de materiales de impresión, esto se debe a que el personal encargado trato en lo posible de ahorrar en dichos materiales.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Por lo expresado anteriormente se origino una brecha desfavorable del 5.84% debido a que no se logró llegar al meta que era un 6%.

En el Distrito N03D03 para el año 2012 se presupuesto un valor de \$16.468,38 para la adquisición de materiales de impresión del cual solo se utilizó un total de \$15.506,38 quedando un ahorro de \$962.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda tratar de reducir en los posibles gastos siempre y cuando no afecte al proceso de atención de pacientes en consulta externa para invertirlos en mejoras para la institución.

RESPONSABLES:

Área Administrativa, Área financiera, Área Estadística

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivo operativo 3

Antecedentes

Según información proporcionada por el departamento de estadística en el año 2012 se atendió a 8615 usuarios en consulta externa y se despacharon un total de 8410 recetas en farmacia con un presupuesto de \$477.041,25 según partida presupuestaria N° 530809 del cual solo se utilizó \$475.841,25 quedando un saldo por devengar de \$1200.

Indicador de Eficacia:

Recetas despachadas año 2012 ⇒ 8.410

Estándar ⇒ 8.615 (número de usuarios atendidos)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

TABLA14. INDICADOR DE EFICACIA

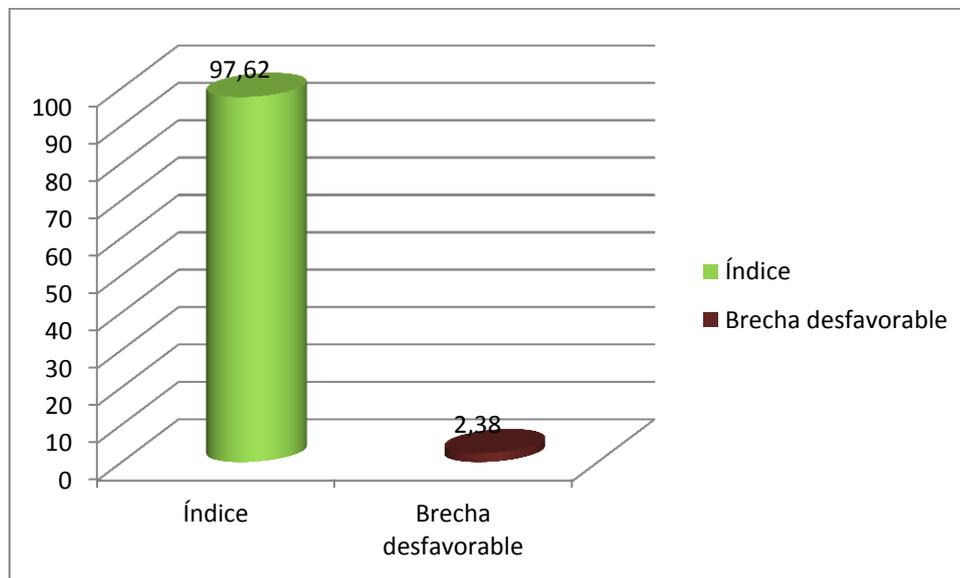
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Número de recetas despachadas en el área de farmacia de consulta externa año 2012.	Recetas despachadas en el año 2012/Pacientes atendidos año 2012	Cantidad	Anual	8.615	Coordinación médica/Farmacia	Índice= Indicador/Estándar*100 Índice= 8.410/8.615*100 Índice= 97.62% Brecha desfavorable= 2,38%

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	97.62%
Brecha desfavorable	2.38%

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

GRAFICO6. DISMINUCION DE COMPRA DE RECETAS EXTERNAS



Elaborado por: Alexandra C.

COMENTARIO:

En el año 2012 en el área de farmacia correspondiente a consulta externa del hospital Darío Machuca Palacios se despacharon un total de 8.410 recetas, y se atendieron a un total de 8615 pacientes en consulta externa.

En el objetivo operativo se planificó disminuir la compra de recetas externas en el área de farmacia correspondiente a consulta externa del hospital Darío Machuca Palacios.

Se alcanzó el 97.62% en cumplimiento con relación al objetivo. Esta situación se debió a que en el año 2012 los objetivos operativos planteados para el área de farmacia fue disminuir la compra de recetas externas para así brindar una mayor satisfacción al usuario.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Por lo mencionado anteriormente se determinó una brecha desfavorable del 2,38% en relación con el objetivo planteado.

En el área de farmacia del hospital Darío Machuca Palacios se logró disminuir la compra de recetas externas, esto indica que se logró cumplir con el objetivo planteado.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al área encargada de la adquisición de medicamentos farmacéuticos seguir utilizando de manera eficiente los recursos asignados para el cumplimiento de los objetivos planteados.

RESPONSABLES:

Coordinación médica, Farmacia

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Presupuesto ejecutado 2012 ⇒ \$475.841,25

Estándar: ⇒ \$477.041,25 (valor presupuestado)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

TABLA 15. INDICADOR DE EFICIENCIA

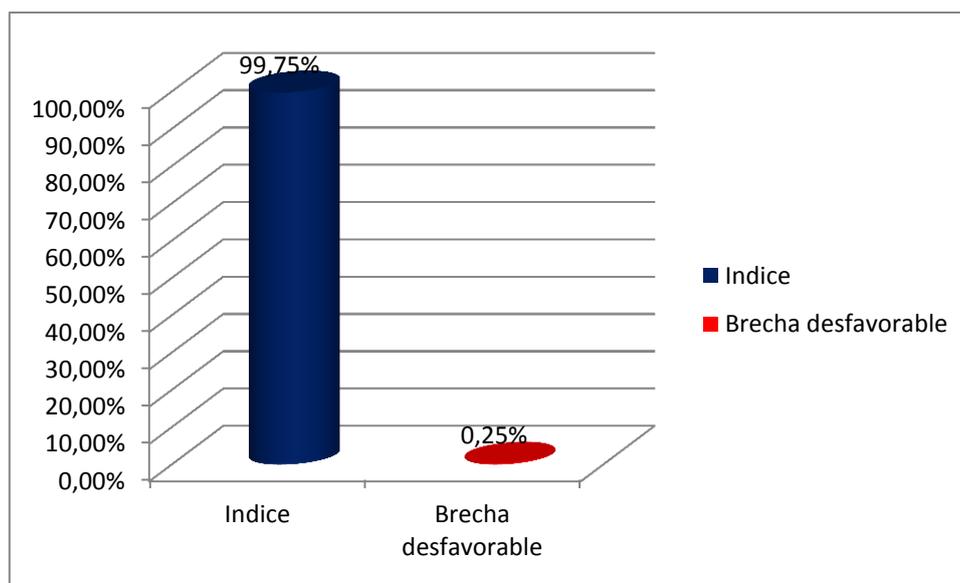
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados para la adquisición de un nuevo stock de medicamentos para el área de farmacia de consulta externa año 2012.	Cantidad de dólares utilizados/Cantidad de dólares presupuestados	Cantidad	Anual	477.041,25	Área financiera	<p>Índice= Indicador/Estándar*100</p> <p>Índice= 475.841,25 /477.041,25 *100</p> <p>Índice= 99,75%</p> <p>Brecha desfavorable= 0.25%</p>

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	99,75%
brecha favorable	0,25%

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

**GRAFICO7. PRESUPUESTO UTILIZADO PARA DISMINUIR LA COMPRA DE
RECETAS EXTERNAS**



Elaborado por: Alexandra C.

COMENTARIO:

Para reducir la compra de recetas externas en el hospital Darío Machuca Palacios se ejecuto un valor de \$475.841,25.

En el objetivo operativo consta un presupuesto de \$477.041,25 para la adquisición de medicamentos

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Se alcanzó el 99.75% en la ejecución presupuestaria para el cumplimiento del objetivo. Esta situación se dió con el fin de cumplir con las necesidades de los usuarios.

Por lo expuesto anteriormente se determinó una brecha desfavorable del 0,25% con relación al objetivo planteado.

Para reducir la compra de recetas externas se presupuestó un total de \$477.041,25 del cuál solo se utilizó un cantidad de \$475.841,25. Es decir no se ejecuto el presupuesto asignado en su totalidad quedando po emplearse un total de \$1.200

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a quien corresponda realizar un uso responsable del presupuesto y consumirlo en su totalidad en la partida presupuestaria asignada para así brindar un mejor servicio.

RESPONSABLES:

Area financiera

INDICADOR DE CALIDAD

Para determinar el grado de calidad proporcionado en el área de farmacia perteneciente a consulta externa del Hospital Darío Machuca Palacios con respecto a la satisfacción de los clientes externos de los servicios de farmacia se realizó la respectiva encuesta dirigida al usuario, los resultados obtenidos se encuentran expuestos a continuación:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARIÓ MACHUCA PALACIOS

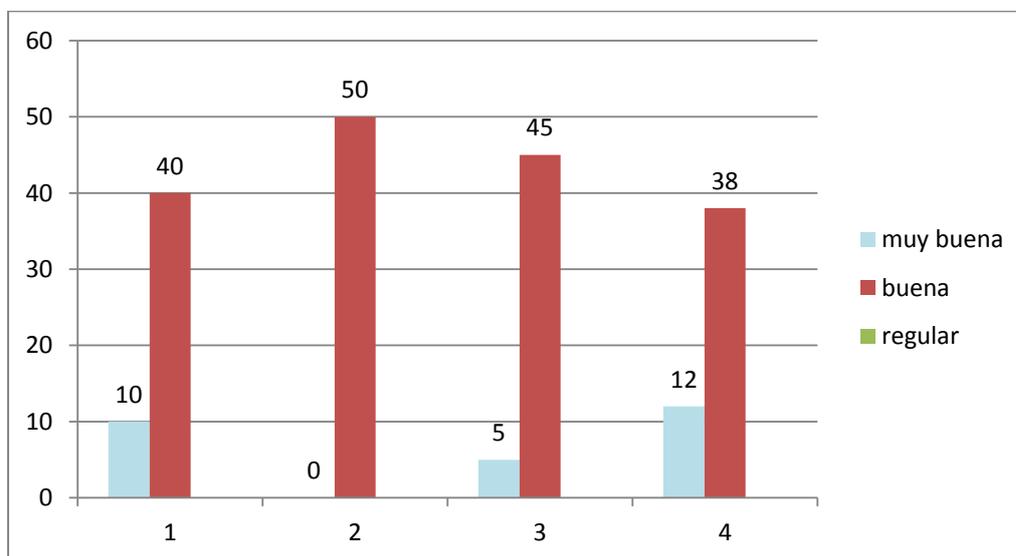
TABLA 16. INDICADOR DE CALIDAD

HOSPITAL DARIO MACHUCA PALACIOS				
ENCUESTA DIRIGA A LOS USUARIOS EXTERNOS DEL HOSPITAL DARIO MACHUCA PALACIOS				
Página: 1 de 1				
Area : Consulta Externa				
PREGUNTAS	RESPUESTAS			TOTAL DE PERSONAS
	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	
1.-El servicio brindado por el personal que labora en el área de farmacia es	10	40	0	50
2.-La disponibilidad de medicamentos en farmacia es	0	50	0	50
3.- Como siente que es la preocupación que se le entrega a ud cuando farmacia no cuenta con el medicamento prescrito	5	45	0	50
4.- El tiempo de espera para recibir los medicamentos es	12	38	0	50
Autorizado por :		Fecha:		

Elaborado por: Alexandra C.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

GRAFICO8. GRADO DE CALIDAD SEGUN LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS EXTERNOS



Elaborado por: Alexandra C.

Con respecto al servicio que ofrece el hospital Darío Machuca Palacios en el área de consulta externa sección farmacia los usuarios lo calificaron de la siguiente manera

- ❖ A la primera pregunta del total de 50 usuarios encuestados 10 respondieron que el servicio brindado por el personal que labora en farmacia es muy buena y los 40 restantes lo calificaron como buena.
- ❖ A la segunda pregunta los 50 usuarios calificaron la disponibilidad de medicamentos como buena.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

- ❖ A la tercera pregunta con respecto a como el usuario percibe que es la preocupación del farmacéutico al no contar con el medicamento prescrito por su médico, 5 respondieron como muy buena y los 45 lo calificaron como buena.
- ❖ A la cuarta pregunta que corresponde el tiempo de espera para recibir los medicamentos 12 usuarios lo calificaron como muy buena y el restante que son 38 lo calificaron como buena.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO OPERATIVO 5

Antecedentes

Según información proporcionada por el área financiera se destino un presupuesto de \$23.681 para el año 2012, destinado al control supervisión y monitoreo de los servicios de salud, el cual fue utilizado en su totalidad.

Se planifico 36 supervisiones en al año.

Indicador de eficacia

Número de supervisiones realizadas ⇨ 36

Estándar ⇨ 36 (número de supervisiones realizadas)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

TABLA 17. INDICADOR DE EFICACIA

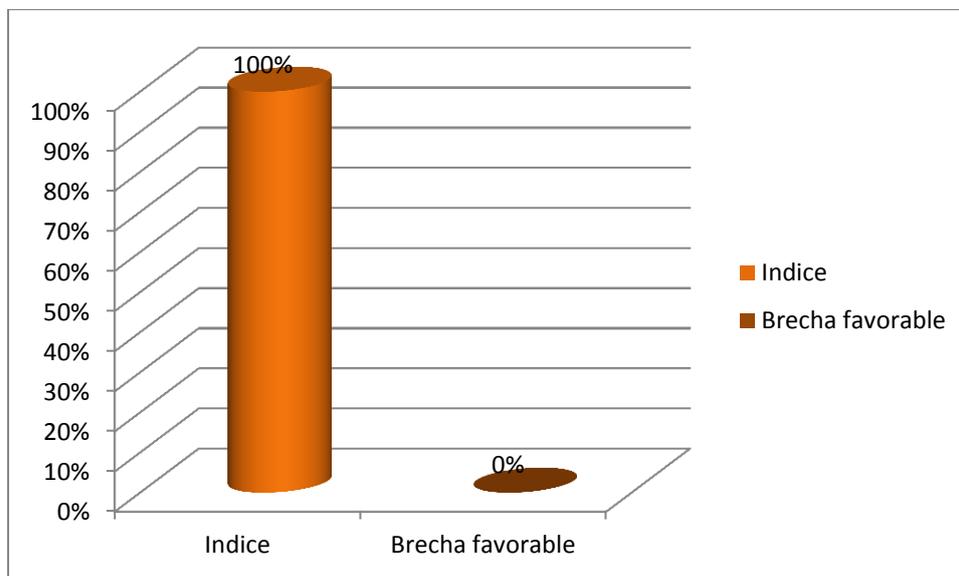
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Número de supervisiones realizadas al Distrito D03N03 año 2012.	Supervisiones realizadas/Supervisiones proyectadas	Cantidad	Anual	36	Coordinación médica/Recursos Humanos	<p>Índice= Indicador/Estándar*100</p> <p>Índice= 36/36*100</p> <p>Índice= 100%</p> <p>Brecha= 0%</p>

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	100%
Brecha favorable	0%

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

GRAFICO 9. SUPERVISIONES REALIZADAS AL DISTRITO N03D03



Elaborado por: Alexandra C.

COMENTARIOS

Según la información que se obtuvo del área financiera con respecto al presupuesto asignado para las respectivas supervisiones y monitoreos proyectadas para el año 2012 que son un total de 36 supervisiones con una inversión de \$ 23.681 asignada a esta partida presupuestaria.

En el objetivo operativo N° 5 planteado por el distrito N03D03 se planificó un total de 36 supervisiones al año.

Se alcanzó un porcentaje del 100% que refleja el total cumplimiento del objetivo planteado.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

La brecha favorable obtenida fué del 0% del objetivo planificado.

El objetivo planteado por el Distrito N03D03 que fué de relizar 36 supervisiones al año fué cumplido en su totalidad.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda continuar realizando un seguimiento continuo al área de consulta externa ya que es uno de las áreas del Distrito N03D03 que mayor demanda tiene y por lo tanto requiere una mayor supervisión.

RESPONSABLES:

Coordinación médica, Recursos humanos

INDICADOR DE EFICIENCIA

Presupuesto ejecutado año \Rightarrow 2012\$23.681

Estándar \Rightarrow \$23.681(cantidad presupuestada)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

TABLA 18. INDICADOR DE EFICIENCIA

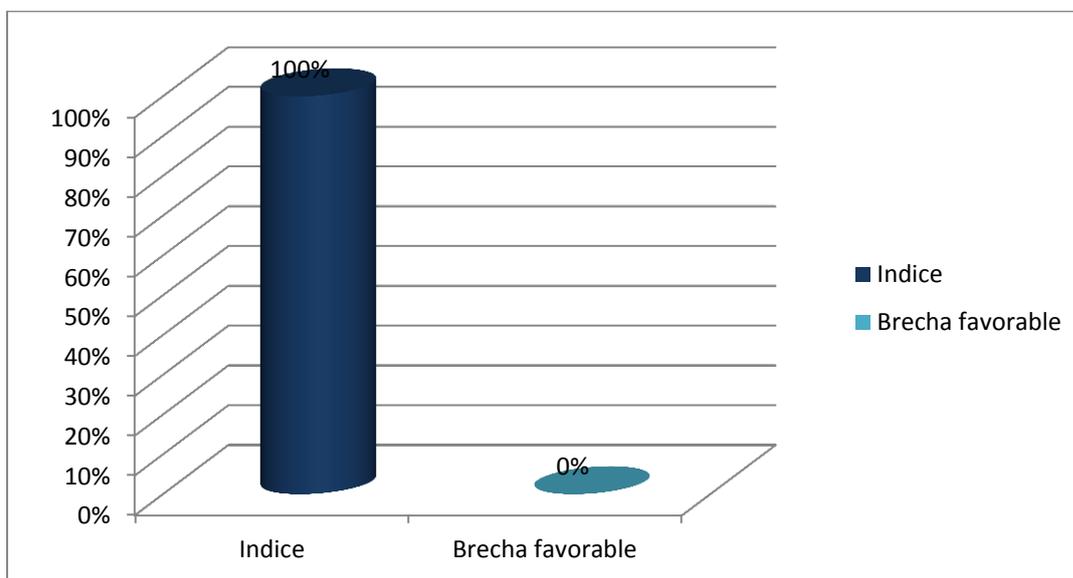
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en las supervisiones realizadas al distrito N03D03 año	Cantidad de dólares utilizados/Cantidad de dólares presupuestados	Cantidad	Anual	23.681	Área Financiera/Coordinación médica	Índice= Indicador/Estándar*100 Índice= 23.681/36*100 Índice= 100% Brecha= 0%

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	100%
Brecha favorable	0%

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

**GRÁFICO 10. PRESUPUESTO UTILIZADO EN LA SUPERVISIÓN, CONTROL Y
MONITOREO**



Elaborado por: Alexandra C.

COMENTARIOS

EL presupuesto asignado para las respectivas supervisiones y monitoreos proyectadas para el año 2012 es un total de \$ 23.681 asignada a esta partida presupuestaria.

En el objetivo operativo N° 5 planteado por el distrito N03D03 se destino un presupuesto de \$23.681 para el control, supervisión, monitoreo del área de consulta externa.

Se alcanzó un porcentaje del 100% que refleja el consumo total del presupuesto asignado para la supervisión, monitoreo del área de consulta externa

La brecha favorable obtenida fué del 0%.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

El objetivo planteado por el Distrito N03D03 que fué de relizar 36 supervisiones al año con un presupuesto de \$23.681 que fué utilizado en su totalidad, esto refleja que se logro cumplir con el objetivo establecido.

RECOMENDACION:

Se recomiendaa quien corresponda seguir con el mismo énfasis utilizando el presupuesto asignado y consumiendolo en su totalidad en el objetivo establecido para logral una mejor calidad en el sevicio.

RESPONSABLES:

Área Financiera, Coordinación médica

PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y DESARROLLO

OBJETIVO OPERATIVO 7

ANTECEDENTES

De acuerdo al programa de capacitaciones se destino un presupuesto de \$14.394,36 según partida presupuestaria N°530603 con el objetivo de capacitar al 50% del personal que interviene en el proceso de atención de pacientes en consulta externa, del cuál se utilizó un total de \$10.057.54 quedando por ejecutarse un total de \$4.336,82

INDICADOR DE EFICACIA

porcentaje de empleados capacitados año 2012 ⇒ 50%

Estándar= ⇒ 50%

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

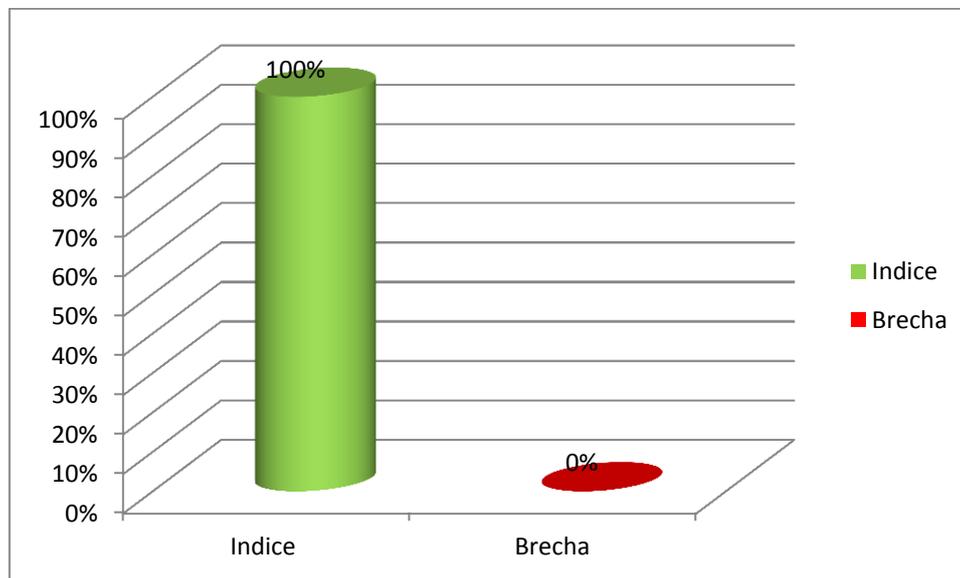
TABLA19. INDICADOR DE EFICACIA

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Número de empleados capacitados en el área de consulta externa año 2012.	Cálculo no factible por ser dato 50%	Porcentaje	Anual (trimestral)		Recursos Humanos	Índice= Indicador/Estándar*100 Índice= 50/50*100 Índice= 100% Brecha= 0%

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	100%
Brecha	0%

GRAFICO 11. PORCENTAJE DE EMPLEADOS CAPACITADOS



Elaborado por: Alexandra C.

COMENTARIOS

CONDICIÓN:

En el año 2012 en el departamento de Recursos Humanos se planifio capacitar al 50% del personal que interviene en el proceso de atención de pacientes

Bajo la perspectiva de crecimiento y desarrollo planteado en el objetivo se registra una capacitación del 50% del personal.

Se alcanzó el 100% de lo establecido en la capacitación al personal.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Se obtuvo una brecha favorable del 0% que refleja que se logró cumplir con la meta propuesta.

Esto es de gran beneficio para la institución ya que le permite mejorar sus procesos de atención y brindar una atención de calidad.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda que para el nuevo año se tome en cuenta la demanda del personal que requiere ser capacitada en el proceso de atención de pacientes con el único objetivo de mejorar la calidad del servicio que se brinda a la comunidad.

RESPONSABLES:

Recursos Humanos

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares utilizados en los programas de capacitación \Rightarrow \$10.057,54

Estándar \Rightarrow \$14.394,36 (cantidad de dólares presupuestados)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

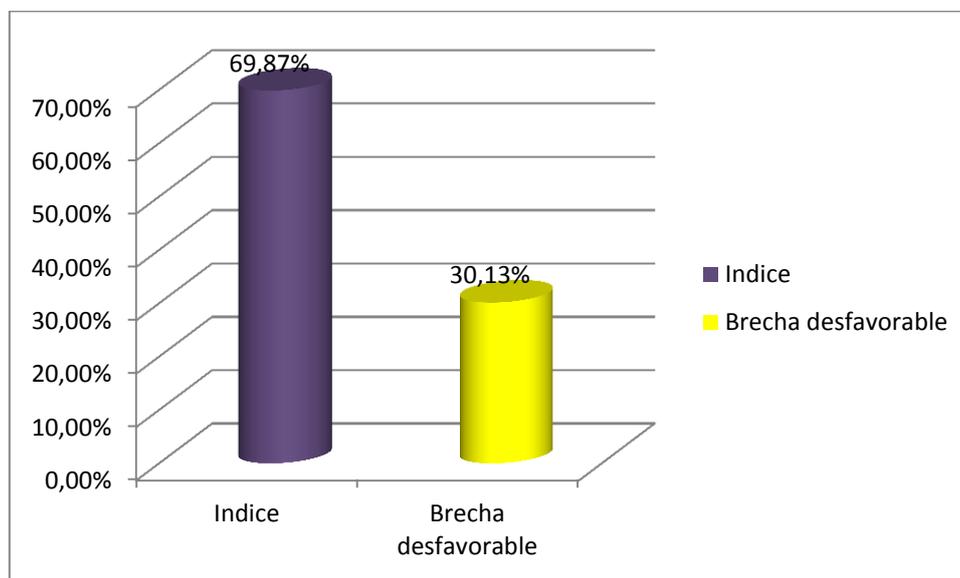
TABLA 20. INDICADOR DE EFICIENCIA

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dólares utilizados en la capacitación al personal de consulta externa año 2012	$\frac{\text{Cantidad de dólares utilizados}}{\text{Cantidad de dólares presupuestados}}$	Cantidad	Anual	\$14.394,36	Área Financiera/ Recursos Humanos	Índice= Indicador/Estándar*100 Índice= 10.057,54/14.394,36*100 Índice= 69,87% Brecha desfavorable= 30,13%

Elaborado por: Alexandra C.

Índice	69.87%
Brecha desfavorable	30.13%

**GRÁFICO 12. PRESUPUESTO UTILIZADO EN LOS CURSOS DE
CAPACITACIÓN**



Elaborado por: Alexandra C.

COMENTARIOS

La cantidad de dólares que se utilizó en los programas de capacitación al personal que interviene en el proceso de atención de pacientes en el año 2012 fué de \$10.057,54

En el objetivo operativo se presupuestó utilizar \$14.394,36.

Se alcanzó el 69,87% del presupuesto ejecutado, debido a que el presupuesto asignado no se utilizó en su totalidad.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 30.13% con relación al cumplimiento del objetivo, lo cuál indica que el presupuesto que faltó por ejecutarse fue de \$4.336,82.

El presupuesto que se utilizó en los programas de capacitación fué de \$10.057.54, quedando por ejecutarse \$4.336,82.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a quien corresponda tratar en lo posible de consumir el presupuesto asignado a la partida presupuestaria correspondiente ya que es en beneficio para la institución con el único objetivo de mejorar sus procesos.

RESPONSABLES:

Recursos Humanos, Área Financiera.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

14. PLANES DE ACCION

TABLA 21. PLANES DE ACCION

N°	OBJETIVO OPERACIONAL	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PLAZOS DE EJECUCIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FIRMAS
1	Reducir en un 6% los gastos en materiales de impresión para el año 2012 con un presupuesto de \$16468,38	Crear iniciativas para la reducción de gastos	Área administrativa	Hasta el término del periodo 2012	Balances Financieros	
2	Incrementar la financiación de los recursos fiscales generados por las instituciones para adquisición de maquinarias, equipos y otros servicios con un presupuesto de \$49.521,78 para el año 2012 en el Distrito N°03D03	Buscar nuevas fuentes de financiamiento.	Área administrativa/Área financiera	Hasta el término del periodo 2012	Informes	

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

3	Disminuir la compra de recetas externas con un presupuesto de \$477.041,25 para el año 2012	Que los médicos soliciten medicamentos con los que van a trabajar y receten esos medicamentos/Realizar encuestas de satisfacción al usuario	Coordinación médica/Farmacia/Área financiera	Hasta el término del periodo 2012	Revisión de recetas despachadas en el área de estadística	
4	Disminuir en un 30% las quejas atendidas en el año 2012 con relación al 2011	Brindar una atención de calidad de acuerdo a las necesidades del usuario	Coordinación médica/Recursos Humanos/Área administrativa	El primer cuatrimestre 2012	Revisión de quejas obtenidas en el Área de Recursos humanos	
5	Incrementar el control de los servicios de salud del Distrito N03D03 para un mejoramiento continuo con un presupuesto de \$23,681 para el año 2012	Realizar supervisiones y monitoreos para controlar que se cumplan horarios establecidos y que el personal labore con normalidad	Coordinación médica/Recursos humanos/Área financiera	Hasta el término del periodo 2012	Informes	

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

6	Reducir los tiempos de espera en el proceso de atención de pacientes en consulta externa para el año 2012 con relación al 2011	Mejorar los procesos internos	Coordinación médica/Área administrativa	El primer cuatrimestre 2012	Revisión de los servicios brindados en consulta externa en el área de estadística	
7	Capacitar al 50% del personal que interviene en el proceso de atención de pacientes en consulta externa para el año 2012 con un presupuesto de \$14.394,36	seleccionar los temas más urgentes que requieran retroalimentación	Recursos humanos/Área financiera	El primer cuatrimestre 2012	Informes	
8	Implementar equipos sistemas y paquetes informáticos para el año 2012 con un presupuesto de \$16.111,53	Análisis de los requerimientos tecnológicos	Departamento de sistemas	Hasta el término del periodo 2012	Procesos de adquisición	

Elaborado por: Alexandra C.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15. CONCLUSIONES RESPECTO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS REFERENTE A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

De acuerdo con el instrumento de medición utilizado para la elaboración de este trabajo de investigación de determinó:

- ❖ El hospital Darío Machuca Palacios cuenta con un plan estratégico general pero no tiene un plan estratégico estructurado para el área de consulta externa, herramienta importante que ayuda a evaluar la actividades y a mejorarlas para el cumplimiento de los objetivos a través de los indicadores de gestión
- ❖ El cuadro de mando integral planteado en este trabajo de investigación es un sistema de indicadores de gestión basado en las perspectivas del mismo y tiene como objetivo la mejora continua y satisfacción del usuario con respecto al servicio que brinda el hospital en consulta externa.
- ❖ Mediante los resultados óbtendidos a través de los indicadores planteados, se emitieron comentarios y recomendaciones para el cumplimiento del objetivo operativo propuesto por la institución.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS

- ❖ Los indicadores de gestión propuestos en este trabajo de investigación por el autor, están orientados a la medición del servicio que ofrece consulta externa, constituye un correctivo fundamental, ya que con ello se puede conocer la situación actual del área en base a las perspectivas del CMI.

- ❖ Se ha logrado optimizar los recursos existentes re-organizando y reestructurando el proceso de atención a pacientes para así brindar un servicio de calidad.

16. RECOMENDACIONES- SUGERENCIAS

Los resultados de esta investigación, permiten sugerir las siguientes recomendaciones:

- ❖ **Atención a pacientes.** Dado que el servicio de consulta externa requiere de una gran demanda, es recomendable priorizar el tiempo del paciente evitando los largos tiempos de espera, para que su entrada a consulta sea más rápida.

- ❖ **Medicamentos.** Se recomienda elaborar un registro mensual de medicamentos más solicitados que tengan mayor demanda por los usuarios, para abastecerse de estos ya que el poder recibir medicina gratuita es de gran ayuda, y no tener que recurrir a una farmacia particular que implica un fuerte gasto afectando la economía familiar.

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN EL
PROCESO DE ATENCIÓN DE PACIENTES EN CONSULTA EXTERNA EN EL
HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS**

- ❖ **Capacitaciones.** Que el personal de consulta externa reciba una capacitación periódica, para que ofrezca un servicio de calidad a los pacientes

- ❖ Considerar las recomendaciones planteadas para cada una de las perspectivas de CMI, ya que ellas demuestran la situación del área de consulta externa y las causas que originaron las brechas.

ANEXOS

HOSPITAL DARÍO MACHUCA PALACIOS



ÁREA DE INFORMACIÓN



ÁREA DE ESTADÍSTICA



ÁREA FARMACIA



ÁREA DE CONSULTA EXTERNA



SALA DE ESPERA DE CONSULTA EXTERNA



18. BIBLIOGRAFIA

- ❖ Sexto Seminario de Graduación para Ingenieros en Contabilidad y Auditoría – CPA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral.
- ❖ Sexto Seminario de Graduación para Ingenieros en Contabilidad y Auditoría – CPA, modulo Liderazgo y Planificación: Planificación Estratégica.

LEYES

- ❖ Registro Oficial. N° 932 el 11 de mayo de 1992
- ❖ Registro Oficial. N° 768 el 16 de agosto del 2012
- ❖ Reglamento Orgánico Funcional del hospital Darío Machuca Palacios (2012).
- ❖ Registro Oficial N°339 25 de septiembre del 2012 Acuerdo ministerial N°00001537
- ❖ Estatuto Órgánico de gestion organizacional por proceso de los hospitales.

PÁGINAS WEB

- ❖ <http://es.scribd.com/doc/92135542/Indicadores-de-Gestion>
- ❖ http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1_conceptos/1_conceptos.htm
- ❖ http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- ❖ <http://cuadrodemandointegralgrupo1.blogspot.com/2013/05/capitulo-v-la-perspectiva-del-proceso.html>
- ❖ <https://www.profilesontheweb.com/main.asp?Doc=docProduct&SKU=CSP&lang=Espanol>

- ❖ <http://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm>
- ❖ <http://docs.moodle.org/all/es/Resultados>
- ❖ <http://www.livebinders.com/play/play/438928>
- ❖ <http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=76>