



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

TÍTULO:

“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN AL
PROCESO DE SUBASTA INVERSA DE ADQUISICIONES REALIZADOS
EN EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS POR EL DISTRITO DE SALUD
N°03 D03 PERÍODO 2012”

AUTOR:

STEPHANIA VANESSA ORELLANA ACOSTA

Trabajo final presentado como requisito previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

Año 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Stephania Vanessa Orellana Acosta

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Diseño e implementación de indicadores de gestión al proceso de subasta inversa de adquisiciones realizados en el portal de compras públicas por el Distrito de Salud N°03 D03 período 2012, 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, 04 de Diciembre del 2015

Stephania Vanessa Orellana Acosta

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
EXTENSIÓN SAN PABLO DE LA TRONCAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Lcdo. Jhonny Urgiles Vicuña

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Diseño e implementación de indicadores de gestión al proceso de subasta inversa de adquisiciones realizados en el portal de compras públicas por el Distrito de Salud N°03 D03 período 2012, realizado por Stephania Vanessa Orellana Acosta, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas 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 Stephania Vanessa Orellana Acosta entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede.

La Troncal, 04 de Diciembre del 2015

Lcdo. Jhonny Urgiles Vicuña

TUTOR

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL

CARRERA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Stephania Vanessa Orellana Acosta

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 al proceso de subasta inversa de adquisiciones realizados en el portal de compras públicas por el Distrito de Salud N°03 D03 período 2012, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, 04 de Diciembre del 2015

Stephania Vanessa Orellana Acosta

DEDICATORIA

La familia es una de las joyas más preciadas que uno puede tener, sin la familia uno no puede conseguir la fuerza necesaria para lograr las metas. Este documento es un esfuerzo grande que involucra a muchas personas cercanas a mí. Es por eso que dedico esta tesis a mi papá, mi mamá, mi esposo y principalmente a mis hijos, que son el motor que me obliga a funcionar y ser cada día mejor.

Stephania Vanessa Orellana Acosta

AGRADECIMIENTO

Le agradezco infinitamente a Dios por todas las bendiciones que ha derramado sobre mí, para permitirme realizar mis sueños.

Agradezco al Ingeniero Jimmy Campoverde y a la Ingeniera Marcela Torres quienes estuvieron coordinándome para la realización de este trabajo final.

Agradezco de manera muy especial a mi Tutor del trabajo final de graduación, Lcdo. Jhonny Urgiles Vicuña, Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de la Troncal, por su dirección, paciencia, entrega y valiosos consejos que me permitieron alcanzar los objetivos de este trabajo final.

De manera muy especial quiero extender mis agradecimientos a toda mi familia por su apoyo y confianza, por darme ánimos para poder salir adelante.

Gracias a mis padres por depositar su confianza en mí espero no defraudarles nunca.

Agradezco a mis hijos y a mi esposo por estar a mi lado, por su apoyo en este proyecto de mi vida.

Stephania Vanessa Orellana Acosta

RESUMEN

Este trabajo de investigación denominado Diseño e implementación de indicadores de gestión al proceso de subasta inversa de adquisiciones realizados en el portal de compras públicas por el Distrito de Salud N°03 D03 período 2012 tiene como finalidad establecer las brechas resultantes de los indicadores diseñados para cada perspectiva del CMI, las mismas que son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Crecimiento y Desarrollo

El presente trabajo consta de 5 capítulos los cuales detallo a continuación:

Capítulo 1: En este capítulo se describe como inicia la empresa, datos históricos y actuales, y otros aspectos referentes a los antecedentes de la misma.

Capítulo 2: Se detalla todos los conceptos que se utilizan en este trabajo de investigación.

Capítulo 3: Se analiza la planificación estratégica de la empresa, se conoce su cadena de valor, los planes operativos y se diseñan los indicadores de gestión.

Capítulo 4: Se diseñan los tableros de control, se analizan las brechas resultantes con sus respectivos plazos de ejecución y responsables.

Capítulo 5: En este capítulo se realiza una conclusión y recomendación en base a los objetivos planteados en el plan operativo, además de detallar la bibliografía utilizada en los capítulos anteriores.

INDICE

CAPÍTULO 1	- 1 -
1. INTRODUCCION.....	- 1 -
1.1. Antecedentes de la Organización	- 1 -
1.1.1. Objeto Social.....	- 1 -
1.1.2. Evolución Histórica	- 2 -
1.1.3. Situación financiera histórica y actual.	- 4 -
1.1.4. Proyección de ingresos	- 4 -
1.2. Justificación de la investigación	- 5 -
1.3. Definición del problema.	- 6 -
1.4. Objetivo.	- 7 -
1.1.5 Objetivos Específicos	- 7 -
CAPÍTULO 2	- 8 -
2. MARCO TEÓRICO	- 8 -
2.1 Compras gubernamentales.....	- 8 -
2.2.1 Sistema Nacional de Contratación Pública.....	- 9 -
2.3.2 Principios del Sistema Nacional de Contratación Pública.....	- 9 -
2.3.3 Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP)	- 12 -
2.3.4 Procesos de contratación.	- 13 -
2.3.5 Régimen Especial	- 14 -
2.3.7. Eficiencia	- 17 -
2.3.8. Eficacia	- 18 -
2.3.9. Calidad.....	- 18 -
2.3.10 Efectividad (impacto)	- 18 -
2.3.11 Cuadro de mando integral (CMI)	- 19 -
2.4.1. Las cuatro perspectivas.....	- 20 -
2.4.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	- 20 -
2.4.3. Perspectiva Procesos Internos	- 21 -
2.4.4. Perspectiva del Cliente	- 21 -
2.4.5. Perspectiva financiera.....	- 21 -
2.4.6. Objetivos, metas, inductores e indicadores	- 22 -
2.4.7. Importancia del Cuadro de Mando Integral en la administración	- 23 -
CAPÍTULO 3	- 24 -
3. Análisis de la planificación de la empresa Dirección Distrital De Salud 03D03	- 24 -
3.1 Plan Estratégico	- 24 -

3.2 Aspectos generales de la empresa o institución.....	- 24 -
3.2. Cadena de valor	- 28 -
3.2.1. Procesos Gobernantes.....	- 28 -
3.2.2. Procesos Agregadores de Valor.....	- 29 -
3.2.3. Procesos De Asesoría	- 29 -
3.3. Planes Operativos	- 29 -
3.3.1. Principales objetivos de los procesos agregadores de valor	- 31 -
3.3.2. Diseño de indicadores de gestión	- 31 -
CAPÍTULO 4	- 45 -
4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL	- 45 -
4.1. Diseño de los tableros de control.....	- 45 -
Responsables, plazos de ejecución, medios de verificación y firmas	93
CAPÍTULO 5	95
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1. Conclusiones respecto a los objetivos planteados	95
5.2. Recomendaciones	95
En base a la investigación efectuada se puede recomendar lo siguiente:	95
ANEXOS	97
BIBLIOGRAFÍA	101
PAGINAS WEB	101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Total de camas	- 2 -
Tabla 2. Proyección de ingresos	- 4 -
Tabla 3. Planes operativos	- 30 -
Tabla 4. Indicador de eficacia del objetivo operativo 1	46
Tabla 5. Indicador de eficiencia objetivo operativo 1	49
Tabla 6. Indicador de eficacia objetivo operativo 2	52
Tabla 7. Indicador de eficiencia objetivo operativo 2	55
Tabla 8. Indicador de eficacia objetivo operativo 3	58
Tabla 9. Indicador de eficiencia objetivo operativo 3	61
Tabla 10. Indicador de eficacia objetivo operativo 4	64
Tabla 11. Indicador de eficiencia objetivo operativo 4	67
Tabla 12. Indicador de eficacia objetivo operativo 5	70
Tabla 13. Indicador de eficiencia objetivo operativo 5	73
Tabla 14. Indicador de eficacia objetivo operativo 6	76
Tabla 15. Indicador de eficiencia objetivo operativo 6	79
Tabla 16. Indicador de eficacia objetivo operativo 7	82
Tabla 17. Indicador de eficiencia objetivo operativo 7	85
Tabla 18. Indicador de eficacia objetivo operativo 8	88
Tabla 19. Indicador de eficiencia objetivo operativo 8	91
Tabla 20. Medios de verificación, responsables, plazos de ejecución y firmas	94

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proyección de ingresos	- 5 -
Gráfico 2. Las cuatro perspectivas del CMI	- 20 -
Gráfico 3. Organigrama	- 26 -
Gráfico 4. Dirección Hospitalaria	- 26 -
Gráfico 5. Cadena de Valor	- 28 -
Gráfico 6. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 1	47
Gráfico 7. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 1	50
Gráfico 8. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 2	53
Gráfico 9. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 2	56
Gráfico 10. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 3	59
Gráfico 11. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 3	62
Gráfico 12. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 4	65
Gráfico 13. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 4	68
Gráfico 14. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 5	71
Gráfico 15. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 5	74
Gráfico 16. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 6	77
Gráfico 17. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 6	80
Gráfico 18. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 7	83
Gráfico 19. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 7	86
Gráfico 20. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 8	89
Gráfico 21. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 8	92

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes de la Organización

1.1.1. Objeto Social

La Dirección Distrital de Salud 03D03 está dedicada a prestación de servicios de salud tanto preventiva como curativa.

El destino al cual van dirigidos los productos es de manera general para todos los ciudadanos de la Troncal y la población que lo amerite acorde al perímetro establecido de influencia.

La razón de ser de un hospital, es la de prestar servicio asistencial a quien lo solicite, siendo este compromiso mayor en el caso de ocurrir un evento adverso que constituya una emergencia grave, o que pueda convertirse en desastre, para lo cual el hospital debe prepararse para estar operativo los 365 días del año 24 horas al día.

El Distrito debe estar preparado para evitar, prevenir y mitigar las consecuencias de cualquier evento adverso tanto de origen natural como producido por el hombre, que pueda afectarlo, procurando su normal desenvolvimiento, mejorando así mismo su capacidad de respuesta impidiendo que sus servicios colapsen.

La unidad de mayor envergadura dentro del distrito es:

Nombre del Hospital: Darío Machuca Palacios

Dirección: Calle San Gabriel y Tercera Sur.

Dependencia: Dirección Provincial de Salud -
Cañar-MSP.

Categoría: Hospital Básico (4 especialidades
básicas)

Ciudad: La Troncal.

Cantón: La Troncal.

Provincia: Cañar.

Teléfonos: 07-2422093/443/939

Fax: 07-2420168.

Fecha de Inauguración: 14 de noviembre de 2006

1.1.2. Evolución Histórica

Es un Hospital Básico, con una dotación de 32 camas

Tabla 1. Total de camas

Total de camas	Medicina Interna	Pediatría	Gineco Obstetricia	Cirugía
32	8	8	8	8

Tiene 222 empleados: 82 administrativos, 74 de enfermería, 59 médicos, 7 de laboratorio,

Tiene 2 Quirófanos estériles, 1 para cirugía programada y 1 para el servicio de Gineco-obstetricia.

Se dispone de dos ambulancias.

Adicionalmente cuenta con servicios auxiliares de diagnóstico:

- Imagenología (Rayos X y ecosonografía).
- Laboratorio Clínico.
- Farmacia.

Características Físicas:

El Hospital Darío Machuca Palacios, está ubicado al oeste de la ciudad de La Troncal. Tiene dos puertas principales (Consulta Externa y Emergencia) y dos laterales. Este hospital está constituido por: Bloque 1; que corresponde al área de consulta externa, información, estadística y farmacia; Bloque 2, corresponde a emergencia y servicios auxiliares de diagnóstico (laboratorio, imagenología); Bloque 3, corresponde al área de hospitalización; Bloque 4 pertenece a las áreas de quirófanos, sala de recién nacidos y central de esterilización; Bloque 5, corresponde a las áreas de lavandería, ropería y cocina; Bloque 6, corresponde al área administrativa que se localiza en la segunda planta del edificio; Bloque 7,

cuarto de máquinas y bodega; Bloque 8, pertenece al área de la morgue; Bloque 9, corresponde al área de residencia médica.

1.1.3. Situación financiera histórica y actual.

La Dirección Distrital de Salud 03D03 comenzó a funcionar con un déficit en su presupuesto por lo que a través de la múltiples gestiones se ha venido realizando el incremento de presupuesto llegando en el grupo de gasto 53000 asciende a \$1526482.81, y del grupo 84000 \$186389.56 en los cuales se han aplicado procesos de dinámicos y procesos de menor cuantía.

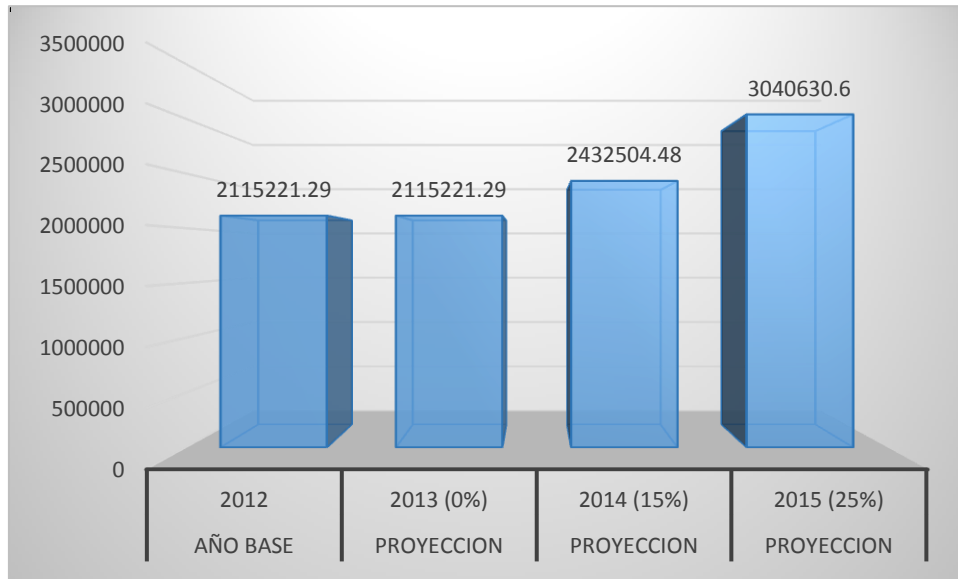
1.1.4. Proyección de ingresos

Tabla 2. Proyección de ingresos

INGRESOS	AÑO BASE	PROYECCION	PROYECCION	PROYECCION
Grupos	2012	2013 (0%)	2014 (15%)	2015 (25%)
53000 Y 84000	2115221.29	2115221.29	2432504.48	3040630.6

En la tabla N° 1 de Proyección de ingresos se da a conocer la manera en que la empresa pretende alcanzar sus ingresos partiendo desde el año 2012 hasta el año 2015.

Gráfico 1. Proyección de ingresos



Fuente: Dirección Distrital de Salud 03D03
Elaborado Por: El Autor

El gráfico N° 1 de Proyección de ingresos explica la forma en que como año a año la Dirección Distrital de Salud 03D03 ha ido evolucionando en sus ingresos gracias a los justificativos y producción; en el año 2013 no hay ningún incremento en los ingresos en base al año 2012, mientras que en el año 2014 existe un incremento del 15% y en el año 2015 un incremento del 25% respectivamente.

1.2. Justificación de la investigación

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema gerencial que permite a los ejecutivos usarlo como instrumento para alcanzar el éxito de la empresa, permite traducir la misión y estrategia de la empresa en un conjunto de medidas de

desempeño que se configuran para construir un sistema de medidas para la gestión de la estrategia.

Por lo tanto, es importante implementar un sistema de diseño de indicadores de gestión en la Dirección Distrital de Salud 03D03 ya que al momento no cuenta con esta herramienta, de tal manera es vital para las aspiraciones de la empresa contar con este sistema de indicadores de gestión que servirá para mejorar el diseño del proceso de servicio de salud y optimizar los procesos de manera eficiente y eficaz llegando a la productividad en cada uno de los servicios.

Desde otro punto de vista contar con diseño de indicadores de gestión aliviarán la ardua tarea que tienen los directivos de la empresa Dirección Distrital de Salud 03D03 en la toma de decisiones valorará la prevención y mantendrá informado constantemente a la dirección a fin de que se tomen las acciones y decisiones acorde a las verdaderas necesidades institucionales..

1.3. Definición del problema.

La Dirección Distrital de Salud N 03D03 es una institución estatal que no tiene más de siete años desde su creación, en la misma falta la optimización de los procesos , ya que no posee una herramienta de gestión que le permita controlar y verificar de manera viable los diferentes procesos que se tiene; “El diseño e implementación de indicadores de gestión en el proceso de adquisiciones de menor cuantía y subasta inversa” siendo está una la herramienta que permitirá examinar la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión empresarial y generará acciones correctivas en beneficio de la institución para las adquisiciones futuras.

1.4 Objetivo.

Diseñar e implementar indicadores de gestión al proceso de subasta inversa y menor cuantía en las adquisiciones realizados por el portal de compras públicas por el Distrito de Salud N°03 D03 período 2012.

1.1.5 Objetivos Específicos

- Determinar el marco teórico conceptual que rige al sistema nacional de compras públicas.
- Analizar la aplicación de la Ley de Contratación Pública y su impacto en la Dirección Distrital de Salud 03D03 La Troncal Provincia del Cañar.
- Establecer indicadores de gestión

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Compras gubernamentales.

“Es el proceso formal a través del cual las agencias gubernamentales obtienen bienes y servicios, incluyendo servicios de construcción u obras públicas. Abarca todas las funciones que corresponden a la adquisición de cualquier bien, servicio, o construcción, incluyendo la descripción de los requisitos, selección y solicitud de oferentes, la evaluación de las ofertas, preparación y adjudicación del contrato, disputa y resolución impugnaciones y todas las fases de administración del contrato”¹.

Considerando la dinamización de los mercados a través de las diferentes adquisiciones del sector público y el análisis correspondiente para la obtención de la información que comprende al estudio del impacto que provocó la aplicación de la Ley De Contratación Pública en la Provincia del Cañar, Cantón La Troncal, específicamente en la Dirección Distrital de Salud del Cañar periodo 2012.

Cada institución debe cubrir diferentes necesidades considerando la esencia y necesidad de su creación pensando en su misión y visión para los cuales fueron creadas he allí la inversión del estado para suplir estas carencias, se debe

¹http://www.sice.oas.org/dictionary/GP_s.asp.

realizar un estudio del impacto dinamizador de esta ley totalmente justificado desde este punto de vista.

2.2.1 Sistema Nacional de Contratación Pública

En el Artículo 7, de La Ley Orgánica de Contratación Pública, manifiesta lo siguiente “El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley”².

La Ley Orgánica de Contratación Pública publicada en el registro oficial 395 el 4 de Agosto del 2008, dicta cambios profundos en las adquisiciones de bienes, servicios, obras y consultorías reorganizando y transparentando las adquisiciones, para lo cual se creó el sistema nacional de contratación pública, sistema que permite la participación de cada uno de los diferentes proveedores de acuerdo al servicio ofertado,

2.3.2 Principios del Sistema Nacional de Contratación Pública

Art. 4.- Principios.- Para la aplicación de esta Ley y de los contratos que de ella deriven, se observarán los principios de legalidad, trato justo, igualdad,

²http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TRANSP-LOSNCP_RO395_DIGITAL.pdf

calidad, vigencia tecnológica, oportunidad, concurrencia, transparencia, publicidad; y, participación nacional.

➤ **Legalidad**

Cuando se habla de legalidad se hace referencia a la presencia de un sistema de leyes que debe ser cumplido y que otorga la aprobación a determinadas acciones, actos o circunstancias. La legalidad es, entonces, todo lo que se realice dentro del marco de la ley escrita y que tenga como consecuencia supuesta el respeto por las pautas de vida y coexistencia de una sociedad dependiendo de lo que cada una de ellas entienda por tal concepto³.

➤ **Trato Justo.**

Sabemos que trato justo es darle a cada quien lo que merece, teniendo en cuenta el respeto, la dignidad y la equidad. Pero debemos tener en cuenta también que es un concepto subjetivo, y que responde a diversos factores de percepción personal. La justicia es una cualidad admirable en el ser humano, y una de las múltiples formas de expresión es repartiendo por igual algo que pensamos que todos deberían de tener en la misma cantidad⁴.

➤ **Igualdad entre los oferentes.**

La definición de igualdad Podemos definir el concepto de igualdad como la equivalencia, correspondencia o conformidad entre dos elementos o cosas⁵

³<http://www.definicionabc.com/derecho/legalidad.php>

⁴<http://www.buenastareas.com/ensayos/Trato-Justo/290819.html>

⁵http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/4esoetica/quincena8/quincena8_contenidos_3.htm

El otro principio fundamental es que los oferentes que concurren a la licitación tengan igualdad de posibilidades en la adjudicación del objeto del futuro contrato.

➤ **Publicidad.**

La **publicidad** es una forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o re posicionar (o mantener mediante la recordación) un producto o marca en la mente de un consumidor. Esto se lleva a cabo a través de campañas publicitarias que se difunden en los medios de comunicación siguiendo un plan de comunicación preestablecido.⁶

➤ **Transparencia.**

La noción de transparencia también se utiliza de modo simbólico para dar nombre al carácter frontal y sincero de una persona u organización. Una persona transparente se muestra tal como es y no tiene secretos. En sentido similar, una organización transparente es aquella que hace pública su información. En ambos casos, se trata de una actitud que despierta confianza en los demás⁷.

El procedimiento licitatorio permite ver con claridad el actuar de los órganos de la Administración en la disposición y uso que se da a los fondos públicos destinados a la contratación administrativa.

⁶<https://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>

⁷<http://definicion.de/transparencia/#ixzz2PpVCI9RA>

El procedimiento licitatorio permite ver con claridad el actuar de los órganos de la Administración en la disposición y uso que se da a los fondos públicos destinados a la contratación administrativa.

Por lo tanto es el principio rector de la licitación pública abarca respecto del actuar administrativo el cumplimiento irrenunciable de los principios de legalidad, moralidad, publicidad, participación real y efectiva, competencia, razonabilidad, responsabilidad y control.

➤ **Equidad y Eficiencia.**

Es darle a cada quien lo que le corresponde en función a sus méritos cumpliendo así los objetivos propuestos anteriormente.

Participación Nacional

Es la acción que debería tener todo ciudadano de manera directa en la ejecución de obras, leyes, ordenanzas, que se realicen en su país, ciudad o pueblo en bienestar de quienes allí habitan.

2.3.3 Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP)

Fue creado el INCOP Instituto Nacional De Contratación Pública por parte del ejecutivo para que se encargue de reglamentar y normalizar como vigilar las diferentes adquisiciones de todas las entidades del sector público su sede se encuentra en la Ciudad de Quito teniendo oficinas a nivel nacional en donde se realizan las acciones presenciales de inscripción y o actualización del RUP como también las diferentes consultas teniendo oficinas a nivel nacional.

2.3.4 Procesos de contratación.

Los procesos de contratación existentes en la Ley de Contratación Pública al momento son:

- Procedimientos dinámicos (bienes y servicios normalizados)
- Compra por catálogo (bienes y servicios normalizados y catalogados, convenios marco)
- Subasta inversa electrónica
- Subasta inversa presencial
- Procedimientos comunes (obras, bienes y servicios no normalizados y obras)
- Licitación
- Cotización
- Cuantía menor
- Ínfima cuantía
- Ferias inclusivas
- Procedimientos especiales
- Contratación integral por precio fijo
- Contrataciones en situaciones de emergencia
- Adquisición de bienes inmuebles
- Arrendamiento de bienes inmuebles

2.3.5 Régimen Especial

Las contrataciones que deben efectuarse mediante este Régimen especial están determinadas en el artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública, el cual se transcribe a continuación.

“Art. 2.- Régimen especial.- Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:

1. Las de adquisición de fármacos que celebren las entidades que presten servicios de salud, incluido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
2. Las calificadas por el Presidente de la República como necesarias para la seguridad interna y externa del Estado, y cuya ejecución esté a cargo de las Fuerzas Armadas o de la Policía Nacional;
3. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de actividades de comunicación social destinadas a la información de las acciones del Gobierno Nacional o de las Entidades Contratantes;
4. Las que tengan por objeto la prestación de servicios de asesoría y patrocinio en materia jurídica requeridas por el Gobierno Nacional o las Entidades Contratantes;
5. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de una obra artística literaria o científica;

6. Las de adquisición de repuestos o accesorios que se requieran para el mantenimiento de equipos y maquinarias a cargo de las Entidades Contratantes, siempre que los mismos no se encuentren incluidos en el Catálogo Electrónico del Portal de COMPRASPÚBLICAS;

7. Los de transporte de correo internacional y los de transporte interno de correo, que se regirán por los convenios internacionales, o las disposiciones legales y reglamentarias dictadas para el efecto, según corresponda;

8. (Sustituido por la Disposición Final Segunda, num. 1.7.1, de la Ley s/n, R.O. 48-S, 16 de octubre de 2009).- Los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellas con empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; y las empresas entre sí.

También los contratos que celebren las entidades del sector público o empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público, o sus subsidiarias, con empresas en las que los Estados de la Comunidad Internacional participen en por lo menos el cincuenta (50%) por ciento, o sus subsidiarias.

El régimen especial previsto en este numeral para las empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias se aplicará únicamente para el giro específico del negocio; en cuanto al giro común se aplicará el régimen común previsto en esta Ley.

La determinación de giro específico y común le corresponderá al Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Contratación Pública; y,

9. Los que celebran las instituciones del sistema financiero y de seguros en las que el Estado o sus instituciones son accionistas únicos o mayoritarios; y, los que celebren las subsidiarias de derecho privado de las empresas estatales o públicas o de las sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento, exclusivamente para actividades específicas en sectores estratégicos definidos por el Ministerio del Ramo. •”

Propias del concepto se desprende las adquisiciones pueden ser de acuerdo al bien considerando las diferentes modalidades que provee la ley que se describe a continuación.

- **Ínfima cuantía:** Procedimiento que fue regulado por las resoluciones del INCOP 48 y 62 los que no superan el monto de multiplicar el coeficiente de 0.0000002 por el PGE presupuesto general del estado.
- **Procedimientos dinámicos:** Estos procedimientos son el catálogo electrónico y la subasta inversa, los mismos que se aplican a bienes y servicios normalizados.
- **Catalogo electrónico:** Se lo realiza mediante la compra por el portal de compras públicas bajo la modalidad de adquisición directa este es sin límite en el monto.

- **Subasta inversa:** Una vez formulado los pliegos con las especificaciones técnicas y los requisitos necesarios se procede a la subasta a la inversa es decir

Indicadores de gestión: 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 económico⁸.

Estándares: Es el nivel deseado de gestión, se lo conoce también como meta o umbral⁹.

Índices: Es el resultado de la relación entre el indicador (numerador) y el estándar (denominador)¹⁰.

2.3.7. Eficiencia

Esta categoría hace referencia al manejo adecuado, racional y óptimo de los recursos humanos, materiales, financieros, tiempo, etc¹¹.

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

⁹OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral,2012

¹⁰OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral,2012

¹¹OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral,2012

2.3.8. Eficacia

Se refiere y tiene relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas establecidas en la planificación estratégica institucional. Estas metas deben ser cumplidas en forma oportuna y dentro de los parámetros legales, reglamentarios y normativos¹².

2.3.9. Calidad

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, se podrá decir si éste es bueno o malo¹³.

2.3.10 Efectividad (impacto)

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.

¹²OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral,2012

¹³<http://www.degerencia.com/tema/calidad>

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 cliente¹⁴.

2.3.11 Cuadro de mando integral (CMI)

Se puede describir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el Cuadro de Mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos¹⁵.

Según Kaplan y Norton (1997): “el CMI es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia”.

Según Howard Rohm del BalancedscorecardInstitute: “El CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la Visión y Visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal”.

¹⁴ OLAYA, modulo Proyectos y Control: Cuadro de Mando Integral, 2012

¹⁵ NIVEN, “Cuadro de Mando Integral paso a paso, Edición Gestión 2000, Barcelona 2003, pág. 35

2.4.1. Las cuatro perspectivas

Gráfico 2. Las cuatro perspectivas del CMI



Fuente: <http://www.ecol.edu.es/curso/3-2-las-cuatro-perspectivas-del-cmi-3.php>

En el gráfico 2 se encuentran las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de las cuales se dará a conocer cada una de ellas.

2.4.2 Perspectiva de 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 accionista¹⁶.

¹⁶ MORENO, Modulo Liderazgo y Planificación: Planificación Estratégica, UCACUELT, 2012

2.4.3. Perspectiva Procesos Internos

“Dentro de la institución se debe crear sistemas de control que permitan evaluar y mejorar continuamente nuestras tareas y actividades.”¹⁷

2.4.4. Perspectiva del Cliente

“Con la adquisición de bienes y servicios planificados se tendera a prestar una cartera de servicios optima de acuerdo al nivel de resolución de nuestra entidad.”¹⁸

2.4.5. Perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se ha realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la capacidad de servir¹⁹.

¹⁷ HORVATH & PARTHERS, “Dominar el cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona 2003; pág. 56

¹⁸ HORVATH & PARTHERS, “Dominar el cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona 2003; pág. 56

¹⁹¹⁹ MORENO, Modulo Liderazgo y Planificación: Planificación Estratégica, UCACUEL, 2012

2.4.6. Objetivos, metas, inductores e indicadores

El objetivo de un proyecto de Balanced Score Card (BSC), es desarrollar un conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como se describen los resultados y las metas. La estructura de BSC debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante, el sistema de indicador debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.

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, entre las características de las metas se tiene:

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

Los inductores o estrategias son las acciones claves desarrolladas para alcanzar los objetivos establecidos, están definidos a través de un principio y un fin, tiene 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.

Indicador es una expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado²⁰.

2.4.7. Importancia del Cuadro de Mando Integral en la administración

El cuadro de mando integral pretende unir el control operativo a corto plazo de la empresa con su visión y estrategia a largo plazo.

El concepto del Balanced Score Card se basa precisamente en utilizar la experiencia pasada, para tomar decisiones en el presente, las mismas que afectarán los resultados futuros mejorando la capacidad de toma de decisión por la información que se posee.

La razón por una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es el que les permite monitorear los indicadores no financieros, los cuales aportan con un feedback de factores decisivos como los sistemas de información.

Evolucionar hacia una gestión basada en el Cuadro de Mando Integral es un gran reto y un enorme cambio cultural. Ayuda al proceso de llegar a una visión compartida de la organización en sí y se convierte en una poderosa herramienta de control estratégico²¹.

²⁰ www.livebinders.com/play/play/438928

²¹ http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/539/1/TESIS-658.4_A736_LISTA.pdf

CAPÍTULO 3

3. Análisis de la planificación de la empresa Dirección Distrital De Salud 03D03

3.1 Plan Estratégico

3.2 Aspectos generales de la empresa o institución

MISIÓN: La misión fundamental del Distrito de Salud N°03 D03 es brindar atención de salud con calidad, calidez, y horarios accesibles al usuario, resolviendo y dando solución a los problemas y necesidades de la salud; generando confianza, credibilidad y satisfacción, reduciendo significativamente la morbi-mortalidad.

VISIÓN: El Distrito de Salud N°03 D03 será una institución organizada , docente y reconocida en el medio, con personal altamente calificado, especializado, con capacitación continua, tratará al usuario como un ser bio-psico-social con calidad y calidez, un hospital con infraestructura y equipamiento moderno, de alta tecnología para brindar una atención integral de calidad, eficiente, efectiva y oportuna de promoción de la salud a la población, prevención en grupos de riesgo, diagnostico precoz, tratamiento oportuno y rehabilitación a fin de satisfacer las necesidades existentes y disminuir la morbi-mortalidad de la población de la troncal.

VALORES:

- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Equidad
- Puntualidad
- Ética.
- Productividad.

PRINCIPIOS:

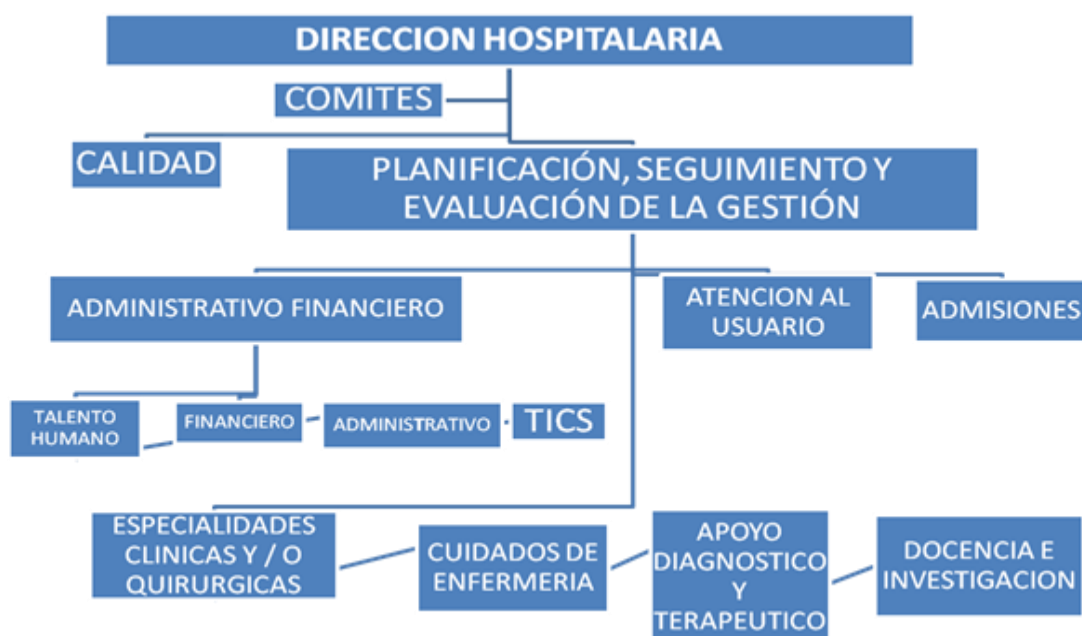
- Atención de calidad y calidez.
- Respeto a la diversidad.
- Talentos humanos actualizados y calificados.
- Trabajo en equipo.
- Productividad.

Gráfico 3. Organigrama



Fuente: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de los Hospitales
“ACUERDO MINISTERIAL N° 00001537”

Gráfico 4. Dirección Hospitalaria



Fuente: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de los Hospitales
“ACUERDO MINISTERIAL N° 00001537”

Procediendo a verificar el proceso que nos hemos enfatizado que son de las adquisiciones es decir el departamento de proveeduría procedemos a hacer un análisis profundo sobre el mismo para proceder a incursionar el mundo de las compras públicas.

Análisis Foda:

Fortalezas

- Personal médico capacitado
- Experiencia del personal médico que labora en la institución
- Calidad en el servicio brindado a los pacientes

Debilidades

- Poco personal médico para atención a los pacientes
- Falta de capacitaciones continuas personal administrativo
- Largo tiempo de espera para el ingreso hospitalario

Amenazas

- Falta de Fondos públicos para la modernización de los equipos
- Crecientes expectativas de los pacientes
- Insuficientes recursos financieros para la atención médica

Oportunidades

- Crecimiento del mundo de las compras públicas

- Mayor cantidad de industrias, personas naturales y jurídicas que incursionan en las compras públicas para satisfacer las necesidades.
- Cambios en las tecnologías médicas

3.2. Cadena de valor

Gráfico 5. Cadena de Valor



Fuente: Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de los Hospitales "ACUERDO MINISTERIAL N° 00001537"

3.2.1. Procesos Gobernantes

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

3.2.2. Procesos Agregadores de Valor

Los Procesos Sustantivos, que son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios internos y externos y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.

3.2.3. Procesos De Asesoría

Los Procesos Adjutivos de Asesoría y de Apoyo, que generan productos y servicios para los procesos gobernantes, sustantivos y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional.

3.3. Planes Operativos

Los planes operativo son aquellos en los que se establecen objetivos a corto plazo, es decir que estos no pueden ser mayores a un año en lo que respecta a su fecha de ejecución.

Dentro de los planes operativos se pudo observar el instrumento esencial para las adquisiciones es el Plan anual de contratación (PAC) que se debe publicar en el portal de compras hasta el 15 de enero de cada año con carácter de obligatorio el mismo que debe ser una propuesta de las adquisiciones a realizarse en el año del ejercicio económico referente.

Tabla 3. Planes operativos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
Financiera	Incrementar el consumo del presupuesto anual total asignado.	Incrementar en un 60% el consumo del presupuesto
	Incrementar la recuperación de costos a través del SOAT y cobro a usuarios que pertenecen a otras entidades de la red pública	Incrementar en un 20% recuperación de costos
Clientes	Incrementar la satisfacción a los clientes.	Incrementar en un 60% clientes satisfechos
	Disminuir la compra de recetas externas	Disminuir en un 20% la compra de recetas
Procesos Internos	Incrementar el stock de medicamentos de acuerdo al cuadro básico y nivel de complejidad	Incrementar en un 40% el stock de medicamentos
	Realizar compras por ínfima cuantía sólo en casos de emergencia	Disminuir estos procesos de compras en un 45%
Crecimiento y Desarrollo	Implementar cursos de capacitación a los funcionarios del departamento de compras públicas	Implementar 2 cursos de actualización adicionales cada año
	Implementar cursos de capacitación y actualización, de acuerdo a sus funciones, a todos los funcionarios.	Implementar 2 cursos adicionales cada año.

Fuente: HDMP

Elaborado por: El Autor

3.3.1. Principales objetivos de los procesos agregadores de valor

Los principales objetivos de los procesos agregadores de valor de la Dirección Distrital de Salud 03D03 son los siguientes:

- Incrementar el número de pacientes satisfechos.
- Ganar prestigio.
- Seguir creciendo como casa de salud.
- Consumir el total del presupuesto anual.

3.3.2. Diseño de indicadores de gestión

Perspectiva Financiera

➤ Objetivo operativo 1

Incrementar el consumo del presupuesto anual total asignado.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de ejecución

2. Variable

Presupuestaria

3. Verbo en participio pasado:

Incrementada

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la dirección Distrital de Salud 03D03 año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de ejecución presupuestaria incrementada en la dirección de Salud
03D03 año 2012.

Indicador de eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la Dirección Distrital de Salud 03D03, en el año 2012

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados del presupuesto anual total asignado en el año
2012 en la Dirección Distrital de Salud 03D03.

➤ **Objetivo operativo 2.**

Incrementar la recuperación de costos a través del SOAT y cobro a usuarios que pertenecen a otras entidades de la red pública

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Costos

3. Verbo en participio pasado:

Recuperados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la Dirección Distrital de Salud 03D03

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de costos recuperados en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Indicador de eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para la recuperación de costos a través del SOAT y cobro a usuarios que pertenecen a otras entidades de la red pública.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para la recuperación de costos a través del SOAT y cobro a usuarios que pertenecen a otras entidades de la red pública, en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Perspectiva de clientes

➤ Objetivo operativo 3.

Incrementar la satisfacción a los clientes.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Número de

2. Variable

Clientes

3. Verbo en participio pasado:

Encuestados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Número de clientes encuestados en la Dirección Distrital de Salud 03D03, en el
año 2012.

Indicador de eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para encuestar a clientes en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para encuestar a clientes en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

➤ Objetivo operativo 4.

Disminuir la compra de recetas externas.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Recetas

3. Verbo en participio pasado:

Compradas

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentajes de rectas compradas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud
03D03 en el año 2012.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para erradicar la compra de recetas en el exterior de la Dirección Distrital de
Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para erradicar la compra de recetas en el exterior
de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Perspectiva procesos internos

➤ Objetivo Operativo 5.

Incrementar el stock de medicamentos de acuerdo al cuadro básico y nivel de complejidad

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Medicamentos

3. Verbo en participio pasado:

Constatados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de medicamentos constatados en la Dirección Distrital de Salud03D03 en el año 2012.

Indicador de eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para incrementar los medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en
el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para incrementar los medicamentos de acuerdo al
cuadro básico y nivel de complejidad en la Dirección Distrital de Salud
03D03 en el año 2012.

➤ **Objetivo operativo 6.**

Realizar compras por ínfima cuantía sólo en casos de emergencia

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Porcentaje de

2. Variable

Compras

3. Verbo en participio pasado:

Realizadas

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Porcentaje de compras de ínfima cuantía realizadas en la Dirección Distrital de
Salud 03D03 en el año 2012.

Indicador de eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para disminuir las compras de ínfima cuantía en la Dirección Distrital de Salud
03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados disminuir las compras de ínfima cuantía en la
Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Perspectiva de Crecimiento y desarrollo

➤ **Objetivo operativo 7.**

Implementar cursos de capacitación a los funcionarios del departamento de
compras públicas

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Número de

2. Variable

Funcionarios

3. Verbo en participio pasado:

Capacitados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Número de funcionarios del departamento de compras públicas capacitados en la
Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Indicador de eficiencia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para capacitar a los funcionarios del departamento de compras públicas en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para capacitar a los funcionarios del departamento de compras públicas en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

➤ **Objetivo operativo 8.**

Implementar cursos de capacitación y actualización, de acuerdo a sus funciones, a todos los funcionarios.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Numero de

2. Variable

Cursos

3. Verbo en participio pasado:

Realizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

En la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Número de cursos realizados en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Indicador de eficacia:

1. Agregación más preposición:

Cantidad de

2. Variable

Dólares

3. Verbo en participio pasado:

Utilizados

4. Complementos circunstanciales de tiempo y lugar

Para realizar cursos de capacitación y actualización, de acuerdo a sus funciones, a todos los funcionarios en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

Entonces el indicador correspondería a:

Cantidad de dólares utilizados para realizar cursos de capacitación y actualización, de acuerdo a sus funciones, a todos los funcionarios en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012.

CAPÍTULO 4

4. DESARROLLO PRÁCTICO DE LOS TABLEROS DE CONTROL

4.1. Diseño de los tableros de control

Objetivo operativo 1

Antecedentes

Según los datos proporcionados por del departamento financiero en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2011 el consumo del presupuesto anual asignado fue de 2'884.553,60 USD y en el año 2012 el consumo del presupuesto anual asignado fue de 5'275.173,38 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficiencia y eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 1, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica un aumento de un 60% del consumo del presupuesto total anual asignado de 5'423.123,12 USD.

Indicador de Eficacia:

- Consumo del presupuesto total anual asignado en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 5'275.173,38 USD.
- Consumo del presupuesto total anual asignado en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2011 = 2'884.553.60 USD.
- Estándar = 60%

Tabla 4. Indicador de eficacia del objetivo operativo 1

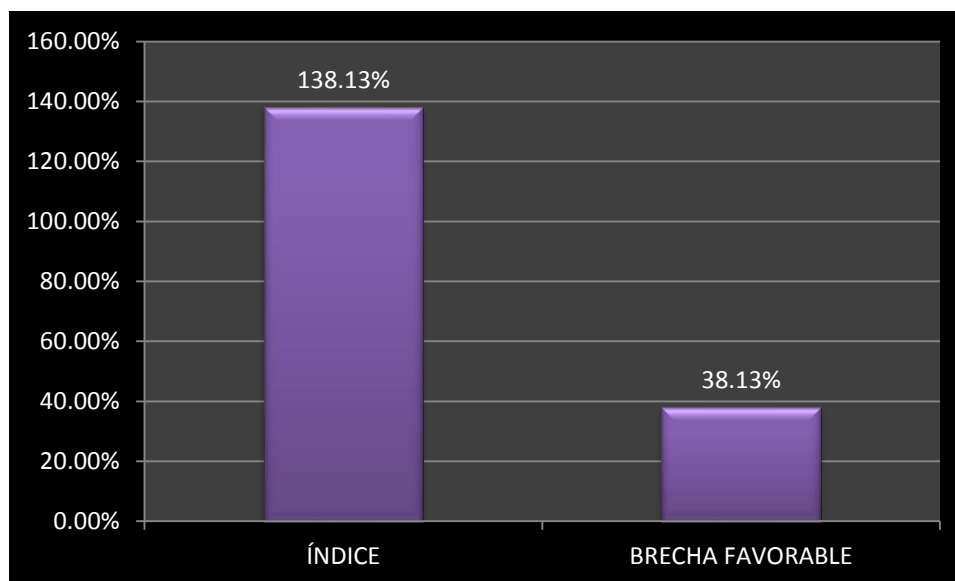
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de consumo de presupuesto incrementado en DDS03D03, en el año 2012	Consumo presupuesto en el año 2012 – Consumo presupuesto en el año 2011 / Consumo presupuesto en el año 2011 * 100 Cálculo del Indicador $: \frac{5'275.173,38 - 2'884.553.60}{2'884.553.60} * 100$ $= 82,88\%$	%	Anual (semestral)	60%	Departament o Financiero	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 82,88 / 10% *100 Índice = 138,13% Brecha Favorable: 38,13%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	138,13%
Brecha Favorable	38,13%

Gráfico 6. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 1



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento financiero de la Dirección Distrital de Salud 03D03 se registró un incremento en el nivel de consumo del presupuesto total anual asignado del 82,88% en el año 2012

Criterio: En el objetivo operativo 1 se planificó aumentar en un 60% el consumo del presupuesto total anual asignado.

Causa: Se alcanzó el 138,13% en el cumplimiento del incremento del consumo del presupuesto total anual asignado. Esta situación se debe a la adecuada ejecución del presupuesto.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 38,13% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 1.

Conclusión: El incremento del consumo del presupuesto total anual asignado en el año 2012 alcanzó el 82,88%; en el objetivo operativo 1 se estableció

incrementar en un 60%, por lo que se observa que si se cumplió el objetivo satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda seguir ejecutando de manera adecuada y dentro del plazo establecido el presupuesto total anual asignado.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para incrementar el presupuesto total anual asignado, en el año 2012 = 5'275.173,38 USD
- Estándar = 5'423.123,12 USD

Tabla 5. Indicador de eficiencia objetivo operativo 1

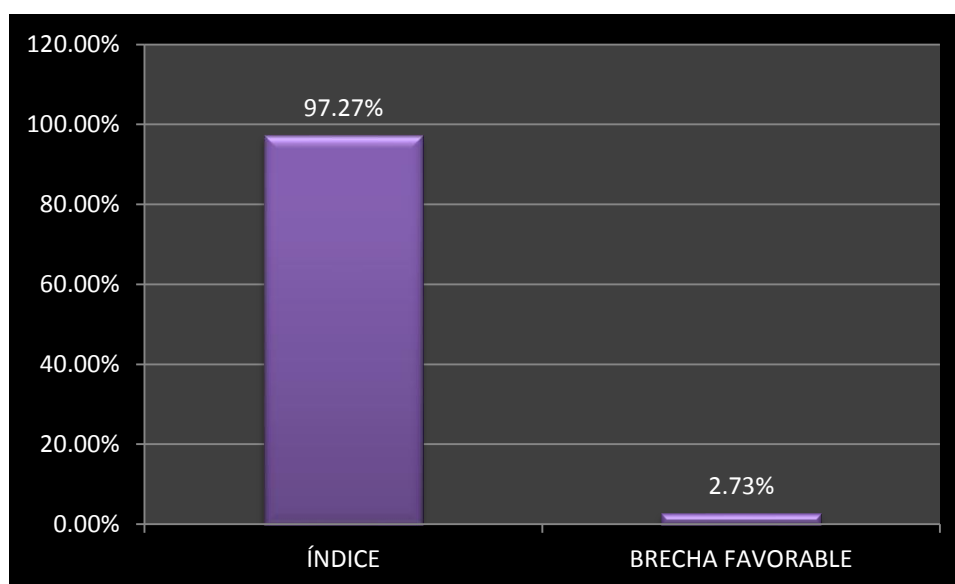
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para incrementar el consumo del presupuesto en DDS03D03 , en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 5'275.173,38 USD	Dólares	Anual (semestral)	5'423.123,12 USD	Departament o Financiero	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice =5'275.173,38/5'423.123,12 *100 Índice = 97,27% Brecha Favorable: 2,73%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	97,27 %
Brecha Favorable	2,73 %

Gráfico 7. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 1



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para incrementar el consumo del presupuesto total anual asignado en el año 2012 se ejecutó un valor de 5'275.173,38 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 1 consta un presupuesto de 5'423.123,12 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 97,27% en la ejecución del presupuesto. Situación que fue dada por la correcta ejecución del presupuesto total anual asignado.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 2,73%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 147.949,74 USD.

Conclusión: Para el consumo del presupuesto total anual asignado se utilizó una cantidad de 5'275.173,38 USD. En el objetivo operativo 1 se estableció un presupuesto de 5'423.123,12 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por utilizarse 147.949,74 USD.

Recomendación: Se recomienda seguir ejecutando de manera adecuada y dentro del plazo establecido el presupuesto total anual asignado.

Objetivo operativo 2

Antecedentes

Los datos facilitados por el departamento financiero reflejan que en el año 2011 los costos recuperados a través del SOAT y cobro a usuarios que pertenecen a otras entidades públicas fueron de 55.113,19 USD y en el año 2012 fue de 66.870,05 USD.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 2, propuesto para la Perspectiva Financiera. El mismo indica un incremento del 20% de la recuperación de costos en el año 2012.

Indicador de Eficacia:

- Costos recuperados en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 66.870,05 USD.
- Costos recuperados en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2011= 55.113,19 USD.
- Estándar = 20%

Tabla 6. Indicador de eficacia objetivo operativo 2

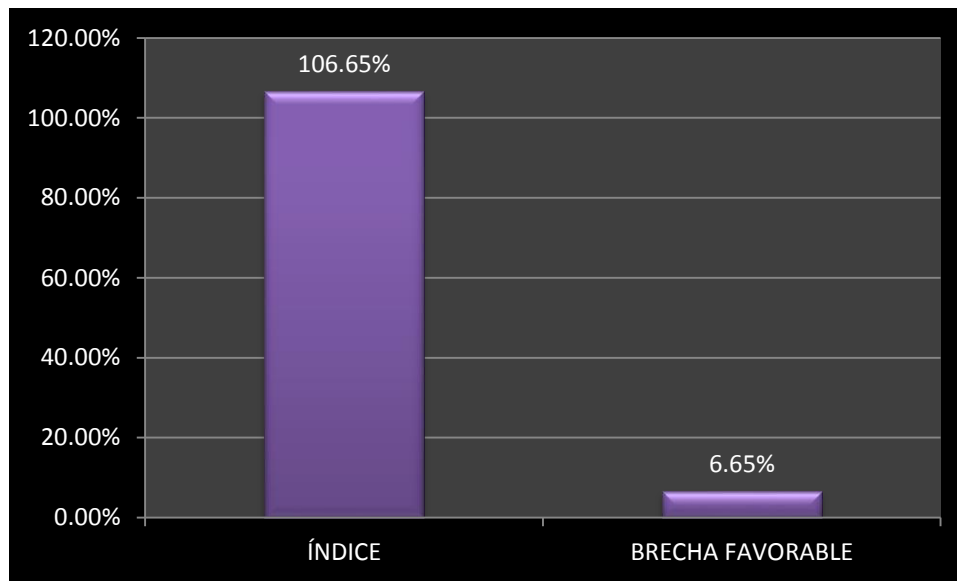
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de costos recuperados en DDS 03D03, en el año 2012	$\frac{\text{Costos recuperados año 2012} - \text{Costos recuperados año 2011}}{\text{Costos recuperados año 2011}} * 100$ Calculo del indicador $\frac{66.870,05 - 55.113,19}{55.113,19} * 100 = 21,33\%$	%	Anual (semestral)	20 %	Departamento Financiero	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 21,33% / 20% * 100 Índice = 106,65% Brecha Favorable: 6,65%

Fuente: DDS 03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	106,65%
Brecha Favorable	6,65%

Gráfico 8. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 2



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Finanzas de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se registró el 21,33% de incremento en recuperación de costos en relación al año anterior.

Criterio: En el objetivo operativo 2 se planificó incrementar en un 20% la recuperación de costos.

Causa: Se alcanzó el 106,65% en la recuperación de costos a través del SOAT y del cobro a usuarios que pertenecen a otras entidades de la red pública. Esta situación se presentó debido a la agilidad y rapidez con dichos trámites.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 6,65% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 2.

Conclusión: La recuperación de costos en la Dirección Distrital de Salud en el año 2012 alcanzó el 21,33% con relación al año anterior. En el objetivo

operativo 2 se estableció incrementar los mismos en un 20%, lo cual indica que el objetivo se cumplió exitosamente.

Recomendación: Se recomienda seguir con el mismo énfasis en la ejecución de los trámites con agilidad y rapidez.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para la recuperación de costos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 3504 USD
- Estándar = 4000 USD

Tabla 7. Indicador de eficiencia objetivo operativo 2

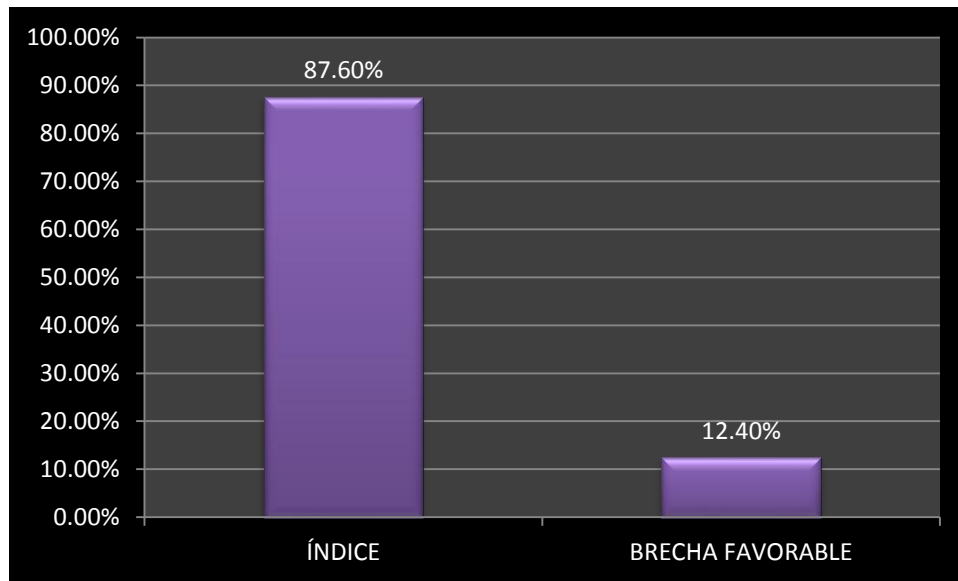
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para recuperar los costos en DDS03D03 , en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 3504 USD	Dólares	Anual (semestral)	4000 USD	Departamento de Finanzas	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 3504/4000 *100 Índice = 87,60% Brecha Favorable: 12,40%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	87,60 %
Brecha Favorable	12,40 %

Gráfico 9. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 2



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para incrementar la recuperación de costos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se ejecutó un valor de 3504 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 2 consta un presupuesto de 4000 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 87,60% en el cumplimiento del presupuesto. Situación que fue dada por el buen manejo de recursos.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 12,40%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 496 USD.

Conclusión: Para el incremento de la recuperación de costos de la Dirección Distrital de Salud 03D03 se utilizó una cantidad de 3504 USD. En el objetivo operativo 2 se implantó un presupuesto de 4000 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por emplearse 496 USD.

Recomendación: Se recomienda seguir utilizando de manera eficiente los recursos para no sobrevalorarlos y cumplir con el objetivo.

Objetivo operativo 3

Antecedentes

Según información autorizada por el departamento de recursos humanos indica que en el año 2011 se encuestaron 200 clientes y en el año 2012 se encuestó a 380 clientes.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 3, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica un incremento del 60% de clientes encuestados por la Dirección Distrital de Salud 03D03, con un presupuesto de 300 USD.

Indicador de Eficacia:

- Clientes encuestados por la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 380
- Clientes encuestados por la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2011 = 200
- Estándar = 60%

Tabla 8. Indicador de eficacia objetivo operativo 3

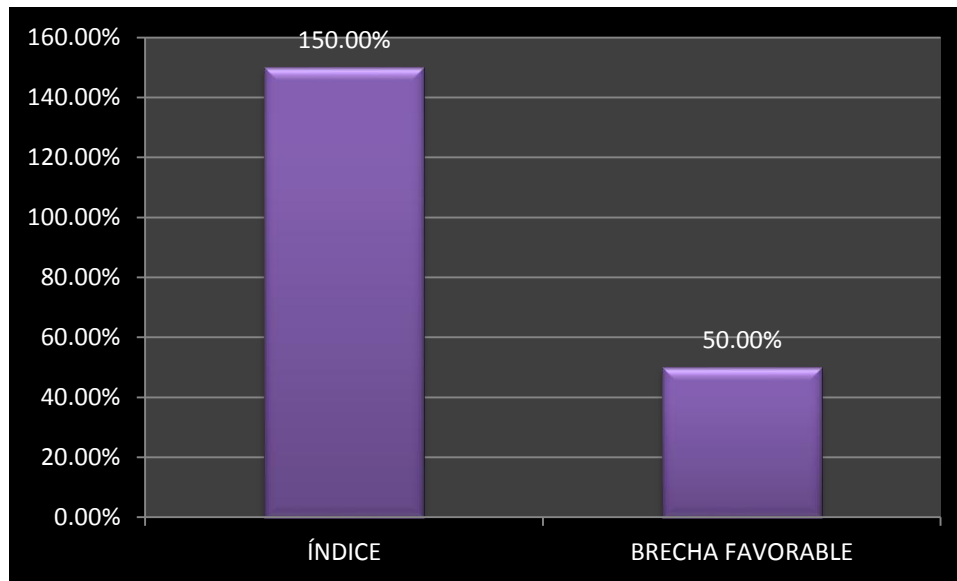
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Número de clientes encuestados por DDS03D03 en el año 2012	Clientes encuestados en el año 2012 – Clientes encuestados en el año 2011 / Clientes encuestados en el año 2011 * 100 Calculo del indicador $\frac{380 - 200}{200} * 100 = 90\%$	%	Anual (semestral)	60	Departamento de Ventas	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 90 / 30 * 100 Índice = 150% Brecha Favorable:50%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	150%
Brecha Favorable	50%

Gráfico 10. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 3



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se registró el 90% clientes encuestados en relación al año anterior.

Criterio: En el objetivo operativo 3 se planificó encuestar a 380 clientes en el año 2012 con respecto al 2011.

Causa: Se alcanzó el 150% en las encuestas a los clientes de la Dirección Distrital de Salud 03D03. Esta situación se presentó debido a la eficacia del personal de Recursos Humanos.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 50% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 3.

Conclusión: Número de clientes encuestados por la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el 2012 alcanzaron el 90% con relación al año anterior. En el objetivo

operativo 3 se estableció en visitar a 380 clientes en el año 2012. Lo cual indica que el objetivo se cumplió exitosamente.

Recomendación: Se recomienda al personal de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Salud 03D03 continuar con el mismo énfasis en lo que respecta a las encuestas realizadas a los clientes, ya que así se podrá saber las falencias que existen en la casa de salud.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para encuestar a clientes en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 250 USD
- Estándar = 300 USD

Tabla 9. Indicador de eficiencia objetivo operativo 3

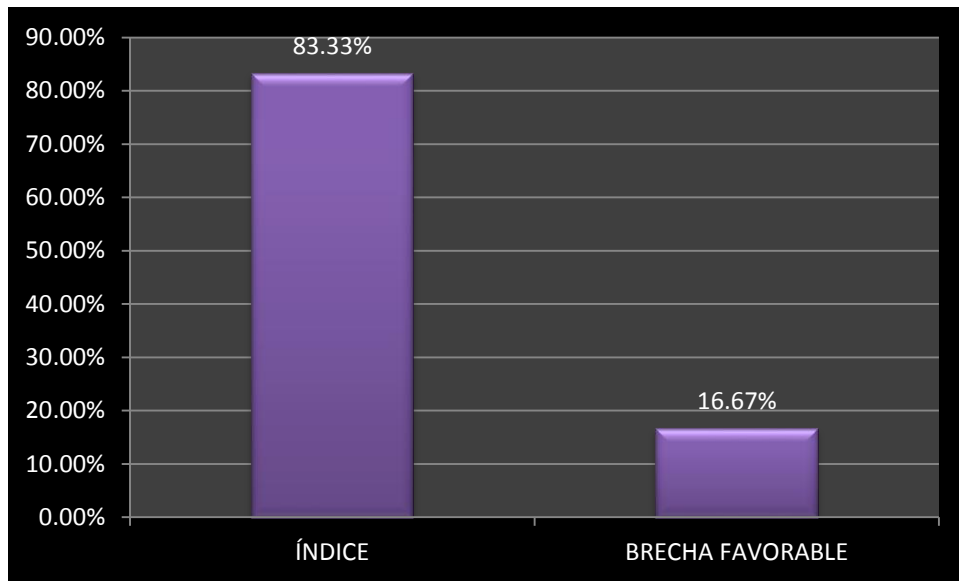
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para encuestar a clientes en DDS03D03 , en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 250 USD	Dólares	Anual (semestral)	300 USD	Departamento de Recursos Humanos	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 250/300 *100 Índice = 83,33% Brecha Favorable: 16,67%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	83,33 %
Brecha Favorable	16,67 %

Gráfico 11. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 3



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para realizar las encuestas a los clientes en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se ejecutó un valor de 250 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 3 consta un presupuesto de 300 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 83,33% en el cumplimiento del presupuesto. Situación que fue dada por el buen manejo de recursos.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 16,67%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 50 USD.

Conclusión: Para realizar las encuestas a los clientes de la Dirección Distrital de Salud 03D03 se utilizó una cantidad de 250 USD. En el objetivo operativo 3 se implantó un presupuesto de 300 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por emplearse 50 USD.

Recomendación: Se recomienda seguir utilizando de manera eficiente los recursos para no sobrevalorarlos y cumplir con el objetivo.

Objetivo Operativo 4

Antecedentes

Según información otorgada por el departamento de farmacia se pudo constatar que en el año 2011 fueron compradas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03 3200 recetas y en el año 2012 fueron compradas en el exterior 2400 recetas.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 4, propuesto para la Perspectiva de Clientes. El mismo indica una disminución del 20% en la compra de recetas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03, con un presupuesto de 60000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de recetas compradas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 2400
- Número de recetas compradas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2011 = 3200
- Estándar = 20%

Tabla 10. Indicador de eficacia objetivo operativo 4

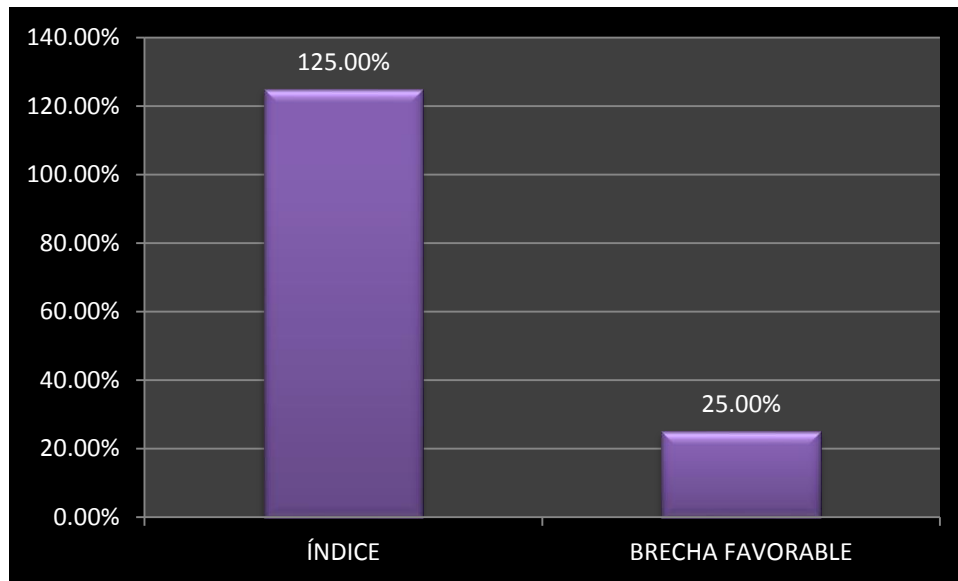
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de recetas compradas en el exterior de la DDS03D03, en el año 2012	Número de recetas compradas en el exterior en el año 2012 – Número de recetas compradas en el exterior en el año 2011 / Número de recetas compradas en el exterior en el año 2011 * 100 Calculo del indicador $\frac{2400 - 3200}{3200} * 100 = 25\%$	%	Anual (semestral)	20 %	Departamento de Ventas	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 25 / 20 * 100 Índice = 125% Brecha Favorable: 25%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	125%
Brecha Favorable	25%

Gráfico 12. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 4



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Farmacia de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se registró el 25% de las recetas compradas en el exterior.

Criterio: En el objetivo operativo 4 se planificó reducir en un 20% las recetas compradas en el exterior.

Causa: Se alcanzó el 125% de las recetas compradas en el exterior. Esto se presentó debido al control adecuado de los medicamentos en el departamento de Farmacia de la Dirección Distrital de Salud 03D03.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 25% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 4.

Conclusión: Las recetas compradas en el exterior en el año 2012 en la Dirección Distrital de Salud 03D03 alcanzaron el 25% con relación al año anterior. En el

objetivo operativo 4 se estableció reducir en un 20% las recetas compradas en el exterior lo cual indica que se cumplió con el objetivo.

Recomendación: Se recomienda al personal de farmacia hacer inventarios de manera frecuente y tomar en consideración los medicamentos que no existen el stock para de alguna manera incluirlos en el lote de medicamentos de la farmacia.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para disminuir la compra de recetas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 55000 USD
- Estándar = 60000 USD

Tabla 11. Indicador de eficiencia objetivo operativo 4

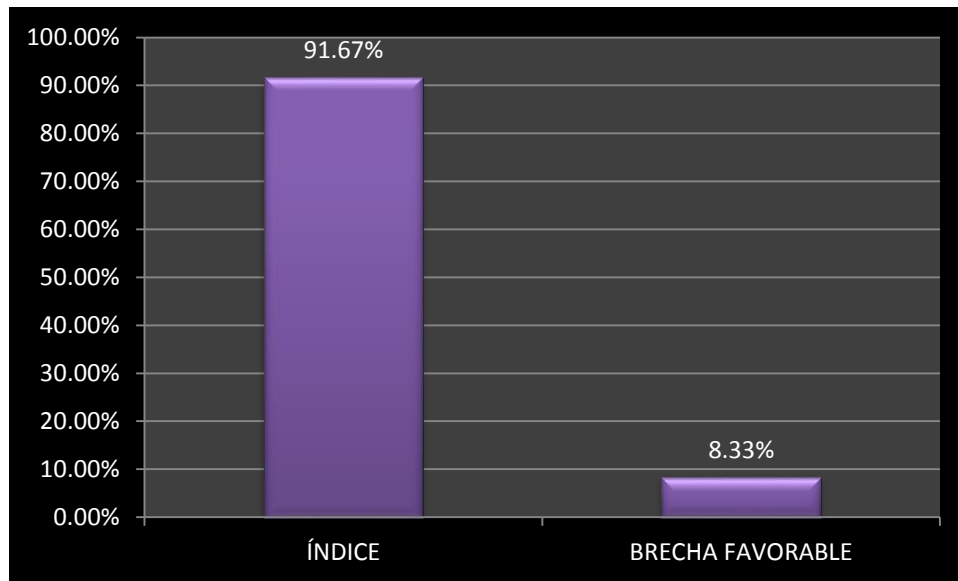
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para disminuir compra de recetas en el exterior de DDS03D03 , en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 55000 USD	Dólares	Anual (semestral)	60000 USD	Departamento de Farmacia	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 55000/60000 *100 Índice = 91,67% Brecha Favorable: 8,33%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	91,67 %
Brecha Favorable	8,33 %

Gráfico 13. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 4



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para disminuir la compra de recetas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se ejecutó un valor de 55000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 4 consta un presupuesto de 60000 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 91,67% en el cumplimiento del presupuesto. Situación que fue dada por el buen manejo de recursos.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 8,33%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 5000 USD.

Conclusión: Para disminuir la compra de recetas en el exterior de la Dirección Distrital de Salud 03D03 se utilizó una cantidad de 55000 USD. En el objetivo operativo 4 se implantó un presupuesto de 60000 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por emplearse 5000 USD.

Recomendación: Se recomienda seguir utilizando de manera eficiente los recursos para no sobrevalorarlos y cumplir con el objetivo.

Objetivo Operativo 5

Antecedentes

Según información otorgada por el departamento de Bodega de Farmacia se pudo verificar que en el año 2011 la Dirección Distrital de Salud contó con 40 ítems de medicamentos y en el año 2012 con 75 ítems de medicamentos.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 5, propuesto para la Perspectiva de procesos internos. El mismo indica un incremento de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 del 60%, con un presupuesto de 60000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de ítems de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 75
- Número de ítems de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2011 = 40
- Estándar = 60%

Tabla 12. Indicador de eficacia objetivo operativo⁵

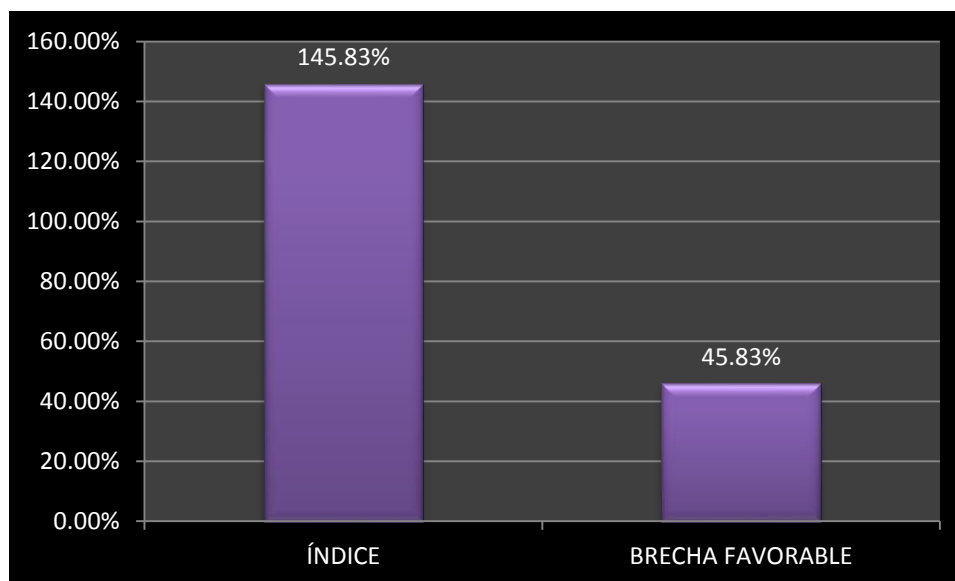
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de ítems de medicamentos incrementados en la DDS03D03, en el año 2012	Número de ítems de medicamentos en el año 2012 – número de ítems de medicamentos en el año 2011 / número de ítems de medicamentos en el año 2011 * 100 Caculo del indicador $\frac{75 - 40}{40} * 100 = 87,5\%$	%	Anual (semestral)	60 %	Departamento de Bodega de Farmacia	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 87,5% / 60% * 100 Índice = 145,83% Brecha Favorable: 45,83%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	145,83%
Brecha Favorable	45,83%

Gráfico 14. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 5



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Bodega de Farmacia de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se registró el 87,5% de porcentaje de ítems de medicamentos incrementados.

Criterio: En el objetivo operativo 5 se planificó incrementar en un 60% el número de ítems de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03.

Causa: Se alcanzó el 145,83% en el incremento de ítems de medicamentos de la Dirección Distrital de Salud 03D03. Esta situación se presentó debido al control constante y a la respectiva adquisición de medicamentos que faltaban.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 45,83% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 5.

Conclusión: El incremento de ítems de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 alcanzó el 87,50% con relación al año anterior.

En el objetivo operativo 5 se estableció incrementar en un 60% el número de ítems de medicamentos, lo cual indica que el objetivo se cumplió de acuerdo a lo planificado.

Recomendación: Se recomienda mantener el control respectivo de lo que se encuentra en el stock de bodega, para así poder cumplir con un servicio de calidad a nuestros pacientes

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para incrementar el número de ítems de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 58000 USD
- Estándar = 60000 USD

Tabla 13. Indicador de eficiencia objetivo operativo 5

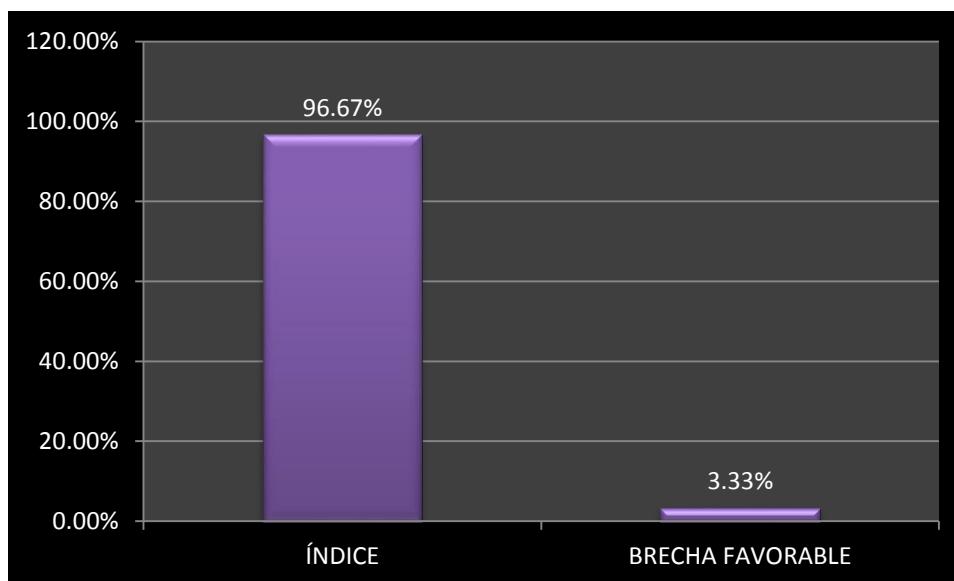
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para incrementar el número de ítems de medicamentos en DDS03D03 , en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 58000 USD	Dólares	Anual (semestral)	60000 USD	Departamento de Farmacia	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 58000/60000 *100 Índice = 96,67% Brecha Favorable: 3,33%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	96,67 %
Brecha Favorable	3,33 %

Gráfico 15. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 5



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para incrementar el número de ítems de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se ejecutó un valor de 58000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 4 consta un presupuesto de 60000 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 96,67% en el cumplimiento del presupuesto. Situación que fue dada por el buen manejo de recursos.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 3,33%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 2000 USD.

Conclusión: Para incrementar el número de ítems de medicamentos en la Dirección Distrital de Salud 03D03 se utilizó una cantidad de 58000 USD. En el

objetivo operativo 4 se implantó un presupuesto de 60000 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por emplearse 2000 USD.

Recomendación: Se recomienda seguir utilizando de manera eficiente los recursos para no sobrevalorarlos y cumplir con el objetivo.

Objetivo Operativo 6

Antecedentes

Según información otorgada por el departamento de administración de la Dirección Distrital de Salud 03D03, se pudo identificar que las compras de ínfima cuantía en el año 2011 fueron 15, y en el año 2012 fueron 8.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 6, propuesto para la Perspectiva de procesos internos. El mismo indica una disminución del 45% de las compras de ínfima cuantía en la Dirección Distrital de Salud 03D03, con un presupuesto de 100000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de compras de ínfima cuantía en el año 2012 = 8
- Número de compras de ínfima cuantía en el año 2011 = 15
- Estándar = 45%

Tabla 14. Indicador de eficacia objetivo operativo 6

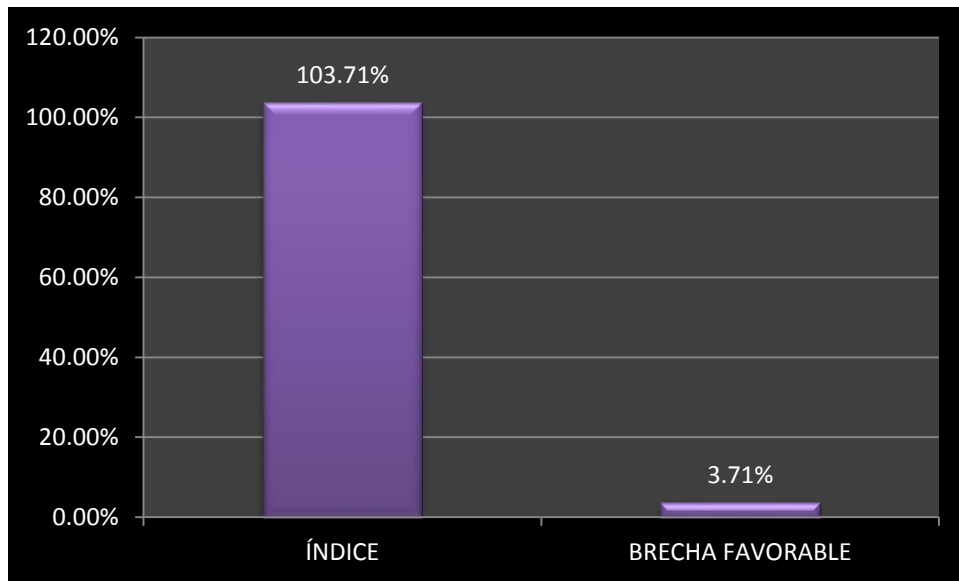
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Porcentaje de compras de ínfima cuantía en la DDS03D03, en el año 2012	Número de compras de ínfima cuantía en el año 2012 – Número de compras de ínfima cuantía en el año 2011 / Número de compras de ínfima cuantía en el año 2011 * 100 Calculo del indicador $\frac{8 - 15}{15} * 100 = 46,67\%$	%	Anual (semestral)	45 %	Departamento de Ventas	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 46,67% / 45% * 100 Índice = 103,71% Brecha Favorable: 3,71%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	103,71%
Brecha Favorable	3,71%

Gráfico 16. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 6



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de administración en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se registró el 46,67% de compras de ínfima cuantía disminuidas.

Criterio: En el objetivo operativo 6 se planificó disminuir en un 45% las compras de ínfima cuantía.

Causa: Se alcanzó el 103,71% en el cumplimiento de la disminución de las compras de ínfima cuantía. Esta situación se presentó debido a que se realizaron las compras de subasta inversa necesarias en el plazo establecido.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 3,71% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 6.

Conclusión: Las compras de ínfima cuantía en el año 2012 en la Dirección Distrital de Salud 03D03 disminuyó el 46,67% con relación al año anterior. En

el objetivo operativo 6 se estableció disminuir en un 45%, las compras de ínfima cuantía. Motivo el cual indica que el objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda planificar de manera correcta las compras de subasta inversa que se deben realizar en el plazo establecido.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para disminuir las compras de ínfima cuantía en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 80000 USD
- Estándar = 100000 USD

Tabla 15. Indicador de eficiencia objetivo operativo 6

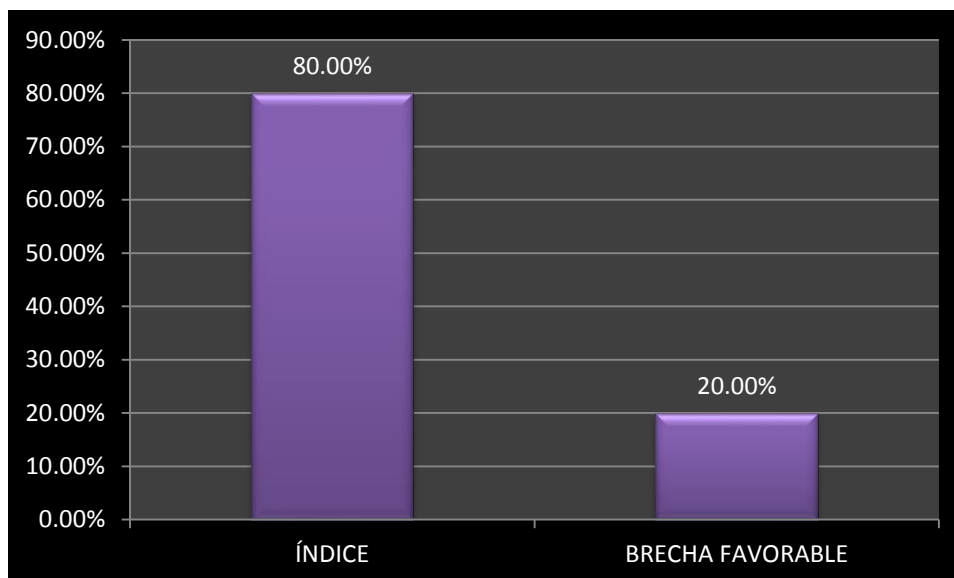
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para disminuir las compras de ínfima cuantía en DDS03D03 , en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 80000 USD	Dólares	Anual (semestral)	100000 USD	Departamento de Farmacia	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 80000/100000 *100 Índice = 80% Brecha Favorable: 20%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	80 %
Brecha Favorable	20 %

Gráfico 17. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 6



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para disminuir las compras de ínfima cuantía en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se ejecutó un valor de 80000 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 4 consta un presupuesto de 100000 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 80% en el cumplimiento del presupuesto. Situación que fue dada por el buen manejo de recursos.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha favorable de 20%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 20000 USD.

Conclusión: Para disminuir las compras de ínfima cuantía en la Dirección Distrital de Salud 03D03 se utilizó una cantidad de 80000 USD. En el objetivo

operativo 4 se implantó un presupuesto de 100000 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por emplearse 20000 USD.

Recomendación: Se recomienda seguir utilizando de manera eficiente los recursos para no sobrevalorarlos y cumplir con el objetivo.

Objetivo Operativo 7

Antecedentes

Según información otorgada por el departamento de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud 03D03, se pudo identificar que las capacitaciones al personal de este departamento en el año 2011 fueron 2 y en el año 2012 fueron 2.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 7, propuesto para la Perspectiva de Crecimiento y desarrollo. El mismo indica un incremento a 4 cursos de capacitación a los funcionarios de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud 03D03, con un presupuesto de 5000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Número de cursos de capacitación en el año 2012 = 2
- Estándar = 4

Tabla 16. Indicador de eficacia objetivo operativo 7

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Número de cursos de capacitación implementados en la DDS03D03, en el año 2012	2 cursos de capacitación a los funcionarios de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud 03D03	Cantidad	Anual (semestral)	4 Cursos	Departamento de Compras públicas	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 2 / 4 * 100 Índice = 50 % Brecha Desfavorable: 50%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	50%
Brecha Desfavorable	50%

Gráfico 18. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 7



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se registró 2 cursos de capacitación.

Criterio: En el objetivo operativo 7 se planificó implementar a 4 cursos de capacitación a los funcionarios de compras públicas.

Causa: Se alcanzó el 50% de cursos realizados en la Dirección Distrital de Salud 03D03. Esta situación se presentó debido al poco interés por parte de los funcionarios del departamento de compras públicas.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 50% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 7.

Conclusión: el porcentaje de cursos de capacitación en el año 2012 en la Dirección Distrital de Salud 03D03 alcanzaron el 50% con relación al año

anterior. En el objetivo operativo 7 se estableció incrementar 2 cursos de capacitación adicionales, lo cual indica que el objetivo no se cumplió exitosamente.

Recomendación: Se recomienda difundir información sobre los cursos de capacitación que se pueden realizar para mejorar los conocimientos en lo que respecta el sistema de compras públicas.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para incrementar cursos de capacitación a los funcionarios de compras públicas en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 2500 USD
- Estándar = 5000 USD

Tabla 17. Indicador de eficiencia objetivo operativo 7

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para incrementar cursos de capacitación en DDS03D03 , en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 2500 USD	Dólares	Anual (semestral)	5000 USD	Departamento de Farmacia	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 2500/5000 *100 Índice = 50% Brecha Desfavorable: 50%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	50 %
Brecha Desfavorable	50 %

Gráfico 19. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 7



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para incrementar cursos de capacitación para el personal del departamento de compras públicas de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se ejecutó un valor de 2500 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 7 consta un presupuesto de 5000 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 50% en el cumplimiento del presupuesto. Situación que fue dada por la falta de planificación para la utilización de este presupuesto.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 50%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 2500 USD.

Conclusión: Para incrementar los cursos de capacitación para el personal del departamento de compras públicas en la Dirección Distrital de Salud 03D03 se utilizó una cantidad de 2500 USD. En el objetivo operativo 7 se implantó un

presupuesto de 5000 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por emplearse 2500 USD.

Recomendación: Se recomienda planificar de una manera adecuada la participación del personal del departamento de compras públicas en los cursos de capacitación ya que esto ayuda al mejor desempeño de los mismos en la Dirección Distrital de Salud 03D03.

Objetivo Operativo 8

Antecedentes

Según información otorgada por el departamento de recursos humanos de la Dirección Distrital de Salud 03D03, se pudo constatar que los cursos de capacitaciones dirigidos a todos los funcionarios en el año 2011 fueron de 2 capacitación y en el año 2012 se dieron 2 capacitaciones a los funcionarios.

El Estándar utilizado para el cálculo del indicador de eficacia, está identificado en el Objetivo Operativo 8, propuesto para la Perspectiva de Crecimiento y desarrollo. El mismo indica el incremento a 4 cursos de capacitación a los funcionarios de la Dirección Distrital de Salud 03D03, con un presupuesto de 25000 USD.

Indicador de Eficacia:

- Cursos de capacitaciones a los funcionarios en el año 2012 = 2
- Estándar = 4

Tabla 18. Indicador de eficacia objetivo operativo 8

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Número de cursos implementados en la DDS03D03 , en el año 2012	2 Cursos de capacitaciones a los funcionarios de la Dirección Distrital de Salud 03D03	Cantidad	Anual (semestral)	4 Cursos	Departamento Recursos Humanos	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 2 / 4 * 100 Índice = 50% Brecha Desfavorable: 50%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	50%
Brecha Desfavorable	50%

Gráfico 20. Brecha indicador de eficacia objetivo operativo 8



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: En el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se registró 2 proyectos de capacitaciones a los funcionarios de la Institución.

Criterio: En el objetivo operativo 8 se planificó implementar a 4 los cursos de capacitación a los funcionarios de la Institución.

Causa: Se ejecutó solamente 2 cursos de capacitación a los funcionarios obteniendo el 50% de la proyección en el año 2012. Esta situación se presentó debido al poco interés por parte de los funcionarios.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 50% en relación al cumplimiento del objetivo operativo 8.

Conclusión: la implementación de proyectos de capacitación a los funcionarios en el año 2012 en la Dirección Distrital de Salud 03D03 alcanzó el 50% con relación al año anterior. En el objetivo operativo 8 se estableció ejecutar 4 proyectos de capacitación a los funcionarios de la Institución, lo cual indica que el objetivo no se cumplió satisfactoriamente.

Recomendación: Se recomienda incentivar a los funcionarios para que realicen los respectivos cursos de capacitación, los mismos que sirven para un mejor desempeño en sus funciones.

Indicador de Eficiencia:

- Cantidad de dinero utilizado para incrementar cursos de capacitación a los funcionarios de compras públicas en la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 = 12500 USD
- Estándar = 25000 USD

Tabla 19. Indicador de eficiencia objetivo operativo 8

Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Periodicidad	Estándar o rango	Responsable	Cálculo
Cantidad de dinero utilizado para incrementar cursos de capacitación en DDS03D03, en el año 2012	El cálculo no es factible por ser dato Cantidad utilizada 12500 USD	Dólares	Anual (semestral)	25000 USD	Departamento de Farmacia	Índice = Indicador/Estándar *100 Índice = 12500/25000 *100 Índice = 50% Brecha Desfavorable: 50%

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Índice	50 %
Brecha Desfavorable	50 %

Gráfico 21. Brecha indicador de eficiencia objetivo operativo 8



Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

Comentario

Condición: Para incrementar cursos de capacitación para todo el personal de la Dirección Distrital de Salud 03D03 en el año 2012 se ejecutó un valor de 12500 USD.

Criterio: En el objetivo operativo 8 consta un presupuesto de 25000 USD, que corresponde al 100%.

Causa: Se alcanzó el 50% en el cumplimiento del presupuesto. Situación que fue dada por la falta de planificación para la utilización de este presupuesto.

Efecto: Por lo expresado anteriormente se originó una brecha desfavorable de 50%, es decir que el presupuesto no se ejecutó en el valor de 12500 USD.

Conclusión: Para incrementar los cursos de capacitación para todo el personal de la Dirección Distrital de Salud 03D03 se utilizó una cantidad de 12500 USD.

En el objetivo operativo 8 se implantó un presupuesto de 25000 USD, dicha cantidad no se ejecutó en su totalidad quedando por emplearse 12500 USD.

Recomendación: Se recomienda planificar de una manera adecuada y especifica la implementación de cursos de capacitación dirigidos a todo el personal de la Dirección Distrital de Salud 03D03.

Responsables, plazos de ejecución, medios de verificación y firmas

Para mejor entendimiento acerca de este punto del trabajo de investigación se ha propuesto realizar una tabla donde se describirán los responsables los medios de verificación, responsable y firmas.

Tabla 20. Medios de verificación, responsables, plazos de ejecución y firmas

Objetivos	Medios de verificación	Responsables	Plazos	Firmas
Incrementar en un 60% el consumo del presupuesto en el año 2012 con respecto al 2011 con un presupuesto de 5'423.123,12 USD.	Cédula Presupuestaria	Financiero	3 mes	Econ. Juana Armijos
Incrementar en un 20% la recuperación de costos en el año 2012 con respecto al 2011 con un presupuesto de 4000 USD.	Cédula Presupuestaria	Financiero	2 meses	Econ. Juana Armijos
Incrementar en un 30% la satisfacción de los clientes en el año 2012 con respecto al 2011 con un presupuesto de 250 USD.	Encuestas	Talento Humano	15 días	Abg. Luis Romero
Disminuir en un 30% la compra de recetas en el exterior en el año 2012 con relación al año 2011 con un presupuesto de 60000 USD.	Hojas de control	Farmacia	15 días	Dr. Jaime Torres
Incrementar en un 40% el stock de medicamentos en el año 2012 con respecto al año 2011 con un presupuesto de 60000 USD.	Cuadro Básico de Medicamentos	Farmacia	1mes	Dr. Jaime Torres
Disminuir en un 45% las compras de ínfima cuantía en el año 2012 con respecto al año 2011 con un presupuesto de 100000 USD.	Página de Compras Públicas	Administrador	2 mes	Ing. Juan Álvarez
Implementar 2 cursos adicionales a los funcionarios de compras públicas en el año 2012 con relación al año 2011 con un presupuesto de 5000 USD.	Hojas de permisos otorgados para asistir a las capacitaciones	Talento Humano	2 mes	Abg. Luis Romero
Implementar 2 cursos adicionales a todos los funcionarios en el año 2012 con relación al año 2011 con un presupuesto de 25000 USD.	Hojas de asistencia de entrada y salida a las capacitaciones	Talento Humano	3 meses	Abg. Luis Romero

Fuente: DDS03D03

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones respecto a los objetivos planteados

Se establecieron brechas individuales de los indicadores establecidos para los objetivos operativos propuestos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, emitiendo condiciones, criterios, causas, efectos, conclusiones y recomendaciones para cada indicador.

Tener indicadores de gestión basados en el cuadro de Mando Integral le permitirá al Distrito de Salud N°03 D03 evaluar los riesgos propios de la naturaleza del entorno de la misma, esto ayudara en años siguientes, puesto que basados en la experiencia de años anteriores difícilmente se cometerán los mismos errores que pongan en riesgo el cumplimiento de objetivos.

5.2. Recomendaciones

En base a la investigación efectuada se puede recomendar lo siguiente:

- Se Recomienda crear planes estratégicos, políticas que al aplicarlos ayuden a cumplir los objetivos mediante un plan operativo anual y así identificar las falencias en el proceso de compras públicas.
- Tomar en consideración las causas de porque se determinaron las brechas para corregir los errores cometidos y fortalecer los aciertos que se tuvieron.

- Crear un plan de contingencia que ayude a cumplir los objetivos
planteados en caso de existir eventualidades

ANEXOS

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION AL PROCESO DE
SUBASTA INVERSA DE ADQUISICIONES REALIZADAS EN EL PRTAL DE COMPRAS
PUBLICAS POR EL DISTRITO DE SALUD N°03 D03 PERIODO 2012



Ingreso principal Distrito de Salud N° 03 D03



Ingreso principal y áreas verdes Distrito de Salud N° 03 D03

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE INDICADORES DE GESTION AL PROCESO DE
SUBASTA INVERSA DE ADQUISICIONES REALIZADAS EN EL PRITAL DE COMPRAS
PUBLICAS POR EL DISTRITO DE SALUD N°03 D03 PERIODO 2012



Bodega de fármacos Distrito de Salud N° 03 D03



Bodega de fármacos Distrito de Salud N° 03 D03



Oficina de Proveeduría Distrito de Salud N° 03 D03



Oficina de Análisis de adquisiciones Distrito de Salud N° 03 D03

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- NIVEN, Cuadro de Mando Integral paso a paso, Edición Gestión 2000, Barcelona 2003
- HORVATH & PARTHERS, “Dominar el cuadro de Mando Integral”; Edición Gestión 2000; Barcelona 2003

PAGINAS WEB

- http://www.sice.oas.org/dictionary/GP_s.asp,
- http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TRANSP-LOSNC_P_R0395_DIGITAL.pdf
- <http://www.definicionabc.com/derecho/legalidad.php>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Trato-Justo/290819.html>
- http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/4esoetica/quincena8/quincena8_contenidos_3.htm
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>
- <http://definicion.de/transparencia/#ixzz2PpVCI9RA>
- <http://www.degerencia.com/tema/calidad>
- www.livebinders.com/play/play/438928
- http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/539/1/TESIS-658.4_A736_LISTA.pdf