

Bravo Amores Sonia Gabriela

**“REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS PARA LA AMPLIACIÓN DE LA
CASA DE SALUD “HOSPITAL DEL DIA BRAVO”**

Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía, especialización mayor Marketing y Ventas, especialización menor Recursos Humanos.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2018

BRAVO, Sonia., “Reingeniería de los procesos administrativos para la ampliación de la casa de salud “Hospital del día Bravo””. Guayaquil: UPACÍFICO, 2018, 163p. Master. Carola Mena (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Este análisis se realizó debido a que el centro de salud no dispone de una buena estructura en cuanto a los procesos administrativos que se emplean en ella como empresa por ende la escases en infraestructura t equipos modernos para efectuarlos lo que provoca que la demanda que la población tiene no sea cumplida a cabalidad y con la calidad que se merecen.

La reingeniería en procesos administrativos del Hospital del Día Bravo a través del análisis de los procesos administrativos se desarrolló en una propuesta de reingeniería y ampliación; se realizará el estudio de ampliación, que incidirá en la creación de la unidad de cuidados intensivos, que será la primera en crearse en la ciudad de Quevedo.

Gracias a esta propuesta existirán cambios generales que permitan mejorar los flujos de ingreso, cumplir con los compromisos adquiridos a lo largo de los años, cuidar el posicionamiento en el mercado de esta empresa de salud, mejorar la rentabilidad de la empresa y generar valor agregado para sus pacientes y sobre todo, cumplir con las disposiciones legales que garantizan brindar un servicio de calidad y calidez.

Palabras claves: Salud, Reingeniería, Hospital, Procesos, Administración

	ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Fecha: 09/07/2015
	PA-FR-67	Versión: 001 Página: III de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Sonia Gabriela Bravo Amores
Estudiante de la Facultad de Negocios
Universidad Del Pacífico

Fecha:
Título de T.C.C.:

Guayaquil, enero del 2018
"Reingeniería de los procesos
administrativos para la ampliación
de la casa de salud "Hospital del día
Bravo"

Autor:
Tutor:
Miembros del Tribunal:

Sonia Gabriela Bravo Amores
Máster Carola Mena
Máster Ingrid Soto
Máster Margarita Ayala

Fecha de calificación:

Enero del 2018

DEDICATORIA

Por este paso al nivel profesional dedico a Dios por darme fortaleza y talento para salir siempre adelante a pesar de las dificultades e iluminar mi camino a cada paso.

A mis padres: Clemente Bravo y Sonia Amores, que sin su apoyo no hubiera logrado cumplir esta meta, se la dedico porque significan mucho en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A los Directivos e Instructores Académicos, y especialistas por haberme guiado y orientado a la formación profesional.

A mi Directora de tesis Master Carola Mena, por su enorme contribución, paciencia y guía en esta investigación.

A los trabajadores y servidores del Hospital del Día Bravo por haberme permitido trabajar en este proyecto.

A mis Padres, Tíos, amigos por su estímulo para el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	X
I.A. Antecedentes.....	1
I.B. Planteamiento de problema.....	2
I.C. Formulación del problema	4
I.D. Objetivos.....	4
I.D.1. Objetivo General.....	4
I.D.2. Objetivos Específicos	4
I.E. Justificación del proyecto.....	5
I.F. Delimitación	6
I.G. Metodología.....	6
Elemento de novedad, aporte teórico, significación práctica y novedad	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
II.A Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre el objeto de investigación.	9
II.A.1. La Administración.....	9
II.A.2. El Proceso Administrativo	10
II.A.2.a. Planeación.....	10
II.A.2.b. Organización	11
II.A.2.c. Dirección	12
II.A.2.d. Control.....	13
II.B.1. Investigación de Mercados	14
II.B.2. Análisis FODA	15
III.B.2.a. Fortalezas.....	16
II.B.2.b. Oportunidades.....	16
II.B.2.c. Debilidades	16
II.B.2.d. Amenazas	17
II.B.3. Identificación de las necesidades, deseos y demanda.	17
II.C. Análisis de la competencia.	19

II.D. Marketing	20
II.E. Marketing mix	21
II.F. Las 4 P del Marketing	22
II.G. Plan de operación	23
II.H. Indicadores financieros	23
II.H.1. Balance General	23
II.H.2. Estado de resultados	24
II.H.3. Flujo de caja	24
II.H.4. VAN	24
II.H.5. TIR	24
II.H.6. PUNTO DE EQUILIBRIO	25
II.I. Capital de trabajo	25
II.J. Reingeniería.....	25
II.J.1. Roles de la Reingeniería	26
□ El Líder	27
□ Equipo de Reingeniería.....	27
II.J.2 ¿Cómo se hace una Reingeniería?.....	28
II.J.2.1. Métodos de la Reingeniería	29
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
III.A. Descripción del procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación. 31	
III.A.1. Modalidad	31
III.B.1. Métodos, Técnicas y Tipos de Investigación.	32
III.B.1.a. Métodos.....	32
III.B.1.b. Técnicas.....	34
III.B.1.c. Tipos de Investigación.....	34
III.C. Población y Muestra.....	35
III.C.1. Selección de Tamaño de Muestra	35
III.D.1. ACCESIBILIDAD EN LAS INFRAESTRUCTURAS.....	38
III.D.1.1. Limpieza	39
III.D.1.2. Iluminación	40
III.D.1.3. Ventilación.....	41
III.D.1.4. ¿Considera que las sillas en la sala de espera son cómodas?.....	42

III.D.2. EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN MÉDICA.....	43
III.D.a. Rapidez en la Atención	43
III.D.2.1. Explicación del problema de salud por parte del médico	44
III.D.2.2. Explicación del tratamiento por parte del médico	45
III.D.2.3. Explicación de la receta médica que le extienden.....	46
III.D.2.3. Información de procedimientos a realizarle.....	47
III.D.2.4. Aclaraciones en el Expediente Clínico	48
III.D.2.5. Explicación de causas que provocó el problema de Salud	49
III.D.2.6. Informes sobre la próxima cita	50
III.D.2.7. Su apreciación de la capacidad profesional del Doctor	51
III.D.3. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA.....	52
4.4.1 Que le pareció la atención en caja para el cobro de su factura	52
III.D.3.1. Cuál es su idea general de la calidad del servicio recibido.....	53
III.D.3.2. Cuál es su percepción de la atención que le brindan	54
III.D.4. EVALUACIÓN DE LA SOCIABILIDAD DEL PERSONAL MÉDICO Y ADMINISTRATIVA.....	55
4.5.1 Cuando llega a consulta le toman los signos vitales	55
III.D.4.1. El personal del Hospital le saluda al llegar a la consulta	56
III.D.4.2. En el Hospital le orientan sobre lo que debe de hacer para recibir el servicio	57
III.D.4.3. Le ofrecen folletos sobre programas en salud en la Clínica	58
III.D.4.4. Al recibir atención en el Hospital. ¿Lo hace mediante cita previa?.....	59
III.D.4.5. Es mucho el tiempo de espera para que le den la consulta	60
III.D.4.5. El Doctor(a) le da el tiempo suficiente para hablar de su problema de salud.....	61
III.D.4.6. El Doctor(a) que le atiende se muestra muy interesado en su salud.....	62
III.D.4.7 El Doctor (a) que le atiende se muestra interesado en usted como ser humano ...	63
III.D.5 ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL HOSPITAL DEL DÍA “BRAVO”.....	64
V.C.7. Análisis FODA.....	77
IV.A.1. Fuentes de Información	78
IV.A.2. Resultados de la encuesta realizada a los usuarios del Hospital Del Día Bravo ...	79
IV.A.2. Recolección de la Información	79
IV.A.3.a. Indicador de la Demanda	79
IV.A.3.b. Indicador de Oferta	80

Tabla. 35. Indicador de Oferta	80
IV.3.4.c. Indicador de Procesos	81
IV.A.3.d. Indicador de Resultados.....	82
IV.A.3.e. Indicador de Impacto	82
IV.A.4 Áreas del Hospital del Día Bravo actualmente	83
IV.A.5 MANUAL DE FUNCIONES ACTUAL DEL “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”.	85
IV.A.5.a. Funciones de Gerencia – Administración	85
IV.A.5.b. Funciones de Dirección Médica.	85
IV.A.5.c. Unidad de asesoría y apoyo.	86
IV.A.5.d. Servicios Médicos. -	86
IV.A.5.e. Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento	86
IV.A.5.f. Servicios Técnicos de Colaboración Médica. -	87
IV.A.5.g. Contabilidad.....	87
IV.A.5.h. Recepción e Información.....	87
IV.A.5.i. Lavandería y Ropería.....	88
IV.A.5.j. Bodega.....	88
IV.B. Mercadeo de Productos y Servicios	89
IV.B.1. Descripción de Productos	89
CAPÍTULO V: REINGENIERÍA DEL PROYECTO.....	91
V.A. Propuesta.....	91
V.B. Justificación de la propuesta	92
IV.B.1. Definición de Indicadores	92
V.C. Direccionamiento estratégico del “Hospital del Día Bravo” Aplicando la Reingeniería del Proyecto	92
V.C.1. Misión.....	92
V.C.2. Visión	92
V.C.3. Filosofía.....	93
V.C.4. Valores	93
V.C.5. Políticas	94
V.C.6. Objetivos propuestos para la reingeniería	94
V.C.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA EL “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”	95
V.C.9. MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”	96

V.C.10. REINGENIERÍA PROPUESTA.....	123
V.C.11. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA REINGENIERÍA	124
V.C.12. ESTRATEGIAS PARA LA REINGENIERÍA.....	124
V.C.13. ESTRATEGIAS PARA LA REINGENIERÍA.....	125
Elaborado por: Sonia Bravo.....	125
V.D. REINGENIERÍA PROPUESTA DE LOS FLUJOS DE PROCESOS A REALIZARSE.....	126
V.E. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	134
V.E.1 INVERSIONES DEL PROYECTO	134
V.E.2. Balance del Personal.....	134
V.E.4 Activos Fijos.....	136
V.E.5 Activos Diferidos.....	137
V.E.6 Inversiones en capital de trabajo	137
V.E.7 Gastos Administrativos y Operativos	138
V.E.8 Financiamiento	139
V.F. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	140
V.F.1 Proyección de Ingresos	140
V.F.2 Balance General Proyectado.....	141
V.F.3 Estado de resultados proyectados del servicio.....	142
V.G. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	144
V.G.1 Flujo Incremental del Proyecto	144
V.G.2 Cálculo del V.A.N y T.I.R y relación costo beneficio.	145
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
Bibliografía	149
Ubicación actual de la Clínica y Maternidad “Bravo”	151

RESUMEN

El “Hospital del Día Bravo” es un centro de salud que se encuentra ubicado en la calle décima segunda entre 7 de octubre y June Guzmán del centro de la ciudad de Quevedo en la Provincia de los Ríos, está administrada por la familia “Bravo Amores”, inicios lo tuvo con la familia “Bravo Cevallos” en el año de 1970, es decir, que esta empresa tiene herencia familiar por lo que se ha venido cuidando cada detalle en su atención a sus pacientes de generación en generación. En la actualidad tiene 45 años de servicio a la comunidad, ha tenido dos dueños y directores, el primero que fue el precursor y fundador el Doctor Raúl Bravo Bravo Médico General y el actual Doctor Clemente Bravo Cevallos Médico Ginecólogo Cirujano.

Al posicionarse en el mercado, como prestadora de servicios en salud de alta calidad, ésta empresa el “Hospital del Día Bravo” al haberse ganado la confianza de los usuarios, alcanzará además, una relación costo-beneficio que asegure la Rentabilidad Financiera, con una merecida capacidad crediticia; todo esto se obtendrá mejorando y ampliando el desarrollo del Área de Servicios tanto administrativos como médicos para así continuar con la ampliación de las áreas existentes y con la implementación de nuevas áreas, que serán ejecutadas en un moderno edificio funcional, toda la Estructura Organizacional del “Hospital del Día Bravo” contará con innovadoras áreas funcionales, que le asegurarán brindar una atención de primera; para tales efectos, la reingeniería se constituye en un instrumento decisivo para alcanzar y lograr los objetivos trazados.

A través del análisis de los Procesos Administrativos, se desarrolló una Propuesta de Reingeniería y Ampliación, se realizará el estudio de ampliación, que incidirá en la creación de la Unidad de Cuidados Intensivos, que será la primera en crearse en la ciudad de Quevedo.

Gracias a esta propuesta existirán cambios generales que permitan mejorar los flujos de ingreso, cumplir con los compromisos adquiridos a lo largo de los años, cuidar el posicionamiento en el mercado de esta empresa de salud, mejorar la rentabilidad de la empresa y generar valor agregado para sus pacientes y sobre todo, cumplir con las disposiciones legales que garantizan brindar un servicio de calidad y calidez.

El hospital del Día “Bravo” está conformada por cinco habitaciones con baño, el área de caja, la bodega, dos baños para el área de espera y consulta externa, el área de exámenes, y consultorio de fisioterapia, un quirófano, el área de partos y el área de emergencia; cuenta con una capacidad de 20 personas para el área de espera y su consulta externa, en el área de hospitalización cuenta con una capacidad para 5 ingresados siendo así 4 habitaciones conformados por 3 individuales y una compartida.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

I.A. Antecedentes

En la ciudad de Quevedo, perteneciente a la Provincia de Los Ríos, existe una frecuente demanda en los servicios médicos en diversas especialidades como en Gineco-Obstetras, Ginecología, Cirugía, etc. La misma que se ha realizado la visita, en el “Hospital del Día Bravo”, cuyo Director Dr. Clemente Bravo cuenta con la capacidad intelectual y profesional para realizarlos, el volumen de las personas en el Hospital es de 20 personas en la sala de espera sin contar con las personas que pueden hospitalizarse, cuenta con el área de rehabilitación y laboratorio clínico. Fue funda por su señor padre Dr. Raúl Bravo Bravo Médico General y actualmente la dirige el hijo Dr. Clemente Bravo Cevallos Médico Ginecólogo Cirujano.

Por la excelencia en su atención, la clientela sigue siendo fiel a pesar de los años transcurridos y la competencia a la que se expone en una ciudad tan pequeña. Actualmente sigue siendo una empresa familiar liderada por el doctor Clemente Bravo quien es el director y su esposa la señora Sonia Amores quien es la persona encargada de la administración del centro de salud.

El Hospital del Día Bravo ofrece los servicios de medicina general, rehabilitación y laboratorio clínico, pero se especializa en maternidad y ginecología, se puede ver que tiene una gran aceptación por el flujo de pacientes que atienden diariamente y los convenios con diferentes seguros de salud que actualmente presentan.

El “Hospital del Día Bravo”, anteriormente mantenía otra razón social, que era “Clínica Maternidad Bravo”, durante el levantamiento de la información se pudo observar que su gerente estaba atendiendo en situaciones incómodas a sus pacientes, las instalaciones le resultaban estrechas entonces se decidió implementar y mejorar los procesos administrativos para que mediante esos exista una evolución en su crecimiento y se pueda ampliar su infraestructura y abarcar más en los que es el área de salud en la ciudad de Quevedo. Su nueva razón social fue modificada en base a la categorización de los centros de salud particulares determinada por el Ministerio de Salud, art. 180 de Ley Orgánica de Salud.

I.B. Planteamiento de problema

El “Hospital del Día Bravo” no dispone de una buena estructura en cuanto a los procesos administrativos que se emplean en ella como una empresa, por ende, la escases en infraestructura y equipos modernos para efectuarlos, lo que provoca que la población no sea atendida de manera oportuna, previniendo complicaciones médicas futuras y desde el punto de vista económico genera pérdidas en los resultados, por no atender las demandas de servicios especializados con carácter preventivo y correctivo. La ciudad de Quevedo ha crecido poblacionalmente donde la atención médica y hospitalaria, se la requiere con más frecuencia contando con más instituciones que presten este tipo de servicio de salud, con infraestructura mejorada para no quedar detenidas ante la demanda actual que requiere la ciudad.

Al “Hospital del Día Bravo” se le presenta problema en la atención a los usuarios, al tener reducidas sus áreas de consulta externa y quirúrgica; por tal razón, el reducido espacio de la antigua edificación no cuenta con una cómoda sala de espera y un quirófano amplio con alta

tecnología, encontrándose en la necesidad de alquilar el quirófano a otras clínicas con el fin de cubrir esta necesidad.

Otro de los problemas importantes que se detecta en el “Hospital del Día Bravo”, es el escaso personal en la prestación de los servicios administrativos, que realicen el registro y estadística. El Hospital solo cuenta con profesionales en la Salud y Enfermería, porque hasta ahora el objetivo no es otro que entregar un Servicio de Salud sin considerar que el éxito de la Administración Hospitalaria requiere no solo que los profesionales tengan conocimientos administrativos; si no también, que cuenten con el personal especializado en actividades administrativas.

Haciendo un análisis se encontraron las siguientes debilidades:

- Su edificación tiene una antigüedad de 50 años de construcción.
- La avenida principal tiene un tráfico altamente con gestionable.
- No cuenta con parqueo propio para ambulancia y atender los casos de emergencias en mujeres con amenaza de parto u otro tipo de emergencias de salud.

El no contar con procesos administrativos actualizados en el “Hospital del Día Bravo”, para mejorar los servicios de salud, hace que año a año vaya perdiendo pacientes, lo que genera perdida. La investigación, pone en evidencia que hay que reevaluar la forma como se viene trabajando, donde se puede generar una cadena de eventos negativos, creando problemas económicos, incumplimientos con los pacientes y con los propios colaboradores, debido a los problemas existentes en el “Hospital del Día Bravo”, es necesario analizar su Desempeño y Manejo Administrativo y de Asistencia Médica para determinar las acciones de corrección a realizar que permitan niveles de rentabilidad aceptables.

I.C. Formulación del problema

¿Cómo afecta el manejo de los procesos administrativos en el Hospital del día Bravo para la mejora de la eficiencia de la atención de un centro de salud?

¿Será factible una ampliación del hospital para la mejora en la atención de sus pacientes?

¿Cómo incide la reingeniería de los procesos administrativos en la ampliación de la casa de salud Hospital del Día Bravo para la mejora de la eficiencia en la atención de sus pacientes?

I.D. Objetivos

I.D.1. Objetivo General

Diseñar una reingeniería de procesos administrativos para la aplicación del Hospital del Día Bravo en la ciudad de Quevedo.

I.D.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades en los procesos administrativos que aplica actualmente el “Hospital del Día Bravo”.
- Analizar la demanda administrativa de los usuarios, estableciendo las necesidades a suplir de los procesos administrativos del Hospital del Día Bravo con los respectivos parámetros de impacto.
- Presentar los flujos de procesos que conllevan la reingeniería de los procesos administrativos.

I.E. Justificación del proyecto

La funcionalidad y distribución estructural del “Hospital del Día Bravo” no cumple con la nueva Constitución de la reforma en el sector de Salud, tomado el nombre de Transformación Sectorial de Salud del Ecuador (TSSE). Por tal motivo adquirido esta nueva razón social y viéndose obligado a crear nuevos consultorios de atención en la especialización de Gineco-Obstetricia, Cirugía General, Pediatría, y Medicina interna.

No conforme con la situación en la que se encuentra el “Hospital del Día Bravo”, en sus áreas administrativas y con una infraestructura no idónea y poco funcional; da las características de oportunidades concretas, en introducir cambios que permitan posicionar al Hospital, con un perfil más alto y de mayor complejidad, proporcionado a las necesidades asistenciales que requiere en la actualidad la ciudad de Quevedo.

El gerente y administrador Dr. Clemente Bravo Cevallos consciente de que la infraestructura actual es muy vetusta y no cuenta con la logística adecuada de acuerdo a la demanda de atención a sus pacientes, considera que debe realizar un cambio, el cual, a través del presente trabajo de investigación, se traduce en una Reingeniería de Procesos con la Ampliación de sus instalaciones.

I.F. Delimitación

Lo que se va a abarcar mediante la reingeniería realizada en el Hospital del Día Bravo de la ciudad de Quevedo, es mejorar toda la parte de la administración ya que por ahora no cuenta con una bien estructurada, y debido a esto existen falencias y descuidos de toda buena administración, gracias a la reingeniería llegaremos a mejorar esta parte y por ende a que sus ingresos mejoren y el negocio crezca.

- **Objeto de investigación:** Reingeniería de Procesos administrativos
- **Campo de acción:** Hospital del Día Bravo
- **Lugar:** Quevedo - Ecuador
- **Fecha:** 1 año

I.G. Metodología

La investigación realizada fue descriptiva documental donde se utilizaron como medios para la recolección de información: la entrevista y encuestas. El caso objeto de estudio fue la Clínica Maternidad Bravo que obtuvo su nueva razón social “Hospital del Día Bravo”; Sin embargo, para la parte de mercadeo se tuvieron en cuenta las entidades más representativas de la ciudad que constituyan una competencia directa para la Clínica.

Una vez obtenida la información se realizó dos etapas:

- 1 Se identificó las áreas donde se presentan las alertas en los procesos y así priorizar las acciones a realizar en la Tabulación de la información.
- 2 Labor y manejo de la información para la formulación de políticas, estrategias e indicadores.

La ruta por seguir para lograr el desarrollo de los Objetivos Específicos será:

- Apoyarse en los recursos externos para la elaboración de la intervención en la Reingeniería.
- Conseguir todos los procesos administrativos o guías de las diferentes áreas del Hospital del Día Bravo.
- Entregar una propuesta de plan estratégico para los flujos de procesos de control interno.

Elemento de novedad, aporte teórico, significación práctica y novedad

Aporte teórico: la presente investigación se realizará con fundamentos de los principales autores sobre el plan de negocios, con ayuda de artículos en la web, y aplicando el conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera.

Significación práctica: el tema escogido viene a complementar de alguna manera con su gran connotación de mejoramiento estratégico y administrativo y crecimiento empresarial.

Novedad: Radica en la naturaleza de la propuesta de La Reingeniería con la aplicación de los Procesos Administrativos para mejorar la atención en el área administrativa y de manera general en el “Hospital del Día Bravo” siendo así competitivo y los beneficiarios directos serán todos los habitantes del Cantón Quevedo.

Métodos aplicados en la investigación

- **Inductivo - deductivo.** - Es un estudio que va desde una parte a un todo y se empleó para la observación de los hechos que se susciten en los pacientes y usuarios del

Cantón Quevedo por el desconocimiento de los servicios que presta el “Hospital del Día Bravo”.

- **Analítico sintético.** - Se lo empleo para el estudio sobre la situación de los problemas que presta el “Hospital del Día Bravo” en cuanto al desconocimiento de los procesos administrativos.

Técnicas desarrolladas en la investigación

- **Encuestas.** - Se empleó un cuestionario de preguntas dirigidas a los pacientes, usuarios y al personal que labora en el “Hospital del Día Bravo”.
- **Entrevistas.** - Se utilizó las entrevistas para obtener información sobre el manejo de los procesos administrativos atención a los pacientes y usuarios.

Tipos de Investigación

- **Investigación bibliográfica.** - utilizada para sustentar las bases teóricas del trabajo.
- **Investigación de campo.** - Se utilizó porque se mantuvo una relación constante con el objeto de estudio que permitió conocer la realidad de la problemática.
- **Investigación descriptiva.** - El objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, por lo tanto, se llevó a cabo para llevar un registro de los datos obtenidos y su respectiva interpretación sobre el tema de estudio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

II.A Análisis de las distintas posiciones teóricas sobre el objeto de investigación.

II.A.1. La Administración

(Fayol) Define a la administración como el acto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar actividades.

Según (Münch, Lourdes; García, José) “La administración es un proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficiencia y competitividad en el logro de objetivos de una organización”.

(Koontz y Weihrich) “Consideran que es la creación de un ambiente eficaz para que las personas trabajen en grupos organizacionales formales”.

Se entiende que la administración es un proceso para lograr conseguir lo deseado dentro de una empresa por medio de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

II.A.2. El Proceso Administrativo

II.A.2.a. Planeación

Para (Robbins, Administración) Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos. A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

(Monchón) La planeación es un proceso de toma de decisiones que puede estructurarse en tres grandes etapas:

- Determinar la misión y los grandes objetivos de la organización.
- Formular las estrategias que permitan llevar a cabo la misión y alcanzar los grandes objetivos.
- Desarrollar los planes para que se pueda implementar la estrategia, esto es, asignar los recursos y las responsabilidades de forma que se lleve a cabo la estrategia.

(Münch, Lourdes; García, José) Todo aquel que participa en la elaboración de un plan puede tener la certeza sobre la existencia de determinados eventos, mas no así de otros que afectaran su desarrollo; es necesario para ello, hacer uso de diversas suposiciones que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro.

La planeación se basa en propósitos que logran efectuar las actividades previstas con anterioridades, es decir, es un proceso administrativo que permite al gerente o dueño de la

empresa; anticipar las acciones futuras que emprenderá. Para ello se debe plantear y crear acciones estratégicas innovadoras, creativas y dinámicas que permitan maximizar las potencialidades de la organización.

II.A.2.b. Organización

Define (Ortiz). Que es el ordenamiento de las actividades que se estimen necesarias para el logro de lo predeterminado, con la ejecución de la labor de los individuos, bajo una conducta unida y eficiente. Los pasos normales de una organización son:

- Enterarse de los objetivos y metas de la persona jurídica creada
- Juntar las actividades básicas en unidades prácticas conforme la naturaleza y especialización de las operaciones.
- Determinar las obligaciones conforme los medios o las actividades de grupo o individuales.
- Seleccionar y asignar personal idóneo para cada puesto de acuerdo con la naturaleza de cada trabajo.
- Entrega de las responsabilidades a los individuos que conforman la organización de acuerdo a las actividades asignadas.

(Aguilar) En cambio la organización tiene una estructura necesaria ya establecida y es así sistemática de todos los recursos que tengamos en nuestro alcance mediante determinaciones de la empresa de las disposiciones u objetivos que tenemos en mente para lograr.

(Múnc h y García) La estructura organizacional implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que se establece la disposición y

la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos, coordinación la estructura propicia la armonía y la adecuada sincronización de las actividades, a fin de facilitar de trabajo de la mejor manera posible.

Se define como el diseño y la determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Es el sistema de funcionamiento de los diferentes roles que desempeñan las personas que integran una entidad o empresa, teniendo encomendadas las diferentes tareas que deben de cumplir, estando estructurada por la alta dirección el nivel de mayor responsabilidad encargada en su totalidad de la empresa, el nivel intermedio establece la ejecución directa del control y planificación general de la entidad, el nivel de gestión encargado principalmente de la ejecución y control de los procesos y actividades, se establecen muchos tipos de organizaciones empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio.

II.A.2.c. Dirección

(Hampton) Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la Dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal.

Manifiesta (Múnc y García) que los elementos que conforman la dirección son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.

- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

(Aguilar) Identifica a la Dirección como uno de los pasos más importantes a seguir en la administración de una organización, ya que su importancia a seguir es la de poner en marcha todos los lineamientos que ya están establecidos ya en la planeación de una organización y a través de ella se logran las conductas que desean los miembros de la estructura organizacional de una empresa.

La dirección es uno de los pasos más importantes a seguir de la administración, la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía del grupo social. Es conducir a la empresa teniendo en cuenta los afines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga.

II.A.2.d. Control

(Fayol) Manifiesta que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Según (Aguilar) El control se convierte en un elemento muy útil en la influencia de la planeación, ayuda mucho en aclarar los métodos para llevar un buen proceso en la administración ya que está conformado con varias etapas como la planeación, control,

dirección y organización. El control sirve para verificar que todas las funciones a ejecutar estén en orden y correctas, y sean llevados a cabo cuando sea necesario.

Para (Münch, Lourdes; García, José) Los elementos que conforman el control son los siguientes:

- **Relación con lo planeado.** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación, como se dejó entrever, muchas de las técnicas de planeación lo son también el control.
- **Medición.** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- **Detectar desviaciones.** Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- **Establecer medidas correctivas.** El objeto de control es prever y corregir los errores.

Es el último elemento de los procesos administrativos el control, quien con las funciones se define como la fase del proceso en la cual se establecen los estándares para medir los resultados y es muy útil para la empresa, se convierte en un elemento muy valioso para la planeación.

II.B.1. Investigación de Mercados

Para (Urquijo) el estudio de mercado consiste en una investigación, mediante encuestas y procesamiento estadístico, en la que se lleva a cabo sobre los puestos de trabajo, o cargos

dentro de las empresas de un determinado ramo industrial (de una región, o de una zona geográfica específica), con el propósito de determinar los niveles medios de las remuneraciones básicas que se están asignando a los mismos, en la práctica, para atenderlas en cuenta en la elaboración de las escalas de salarios propios.

(Publicizing, Harvard y Business) La investigación de mercados, como todas las actividades de negocios, se sigue renovando. Los cambios en la tecnología de la comunicación y la tendencia hacia un mercado cada vez más global han desempeñado una función muy importante en muchos de estos cambios.

Mediante un estudio de mercado se puede conocer las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, es la base para poder determinar las necesidades, gustos, preferencia de los clientes potenciales como identificar la situación del negocio, conocer el problema a través de los síntomas que presenta llegando al análisis de las variables pertinentes con la formulación de preguntas como conocer lo deseado.

II.B.2. Análisis FODA

(Seneca) Menciona que es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro.

La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan. Es herramienta usada en las empresas considerada como una de las técnicas de la planificación estratégica.

Para (Chiavenato) Fue creada como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización. Ofrece un análisis estratégico que permite observar la forma en la que la organización puede mantener las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo.

(Múnc, Lourdes) Indica que el análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

III.B.2.a. Fortalezas

(Philip) Expresa que las fortalezas son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.

(Robbins y Coulther, Administración) estos autores manifiestan que es la actividad que una organización hace bien o cualquier recurso único con el que cuenta.

II.B.2.b. Oportunidades

(Múnc y García) Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.

¿Qué cosas son favorables para mi negocio?

(Philip) Son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. El mismo autor expresa que Son elementos externos que la compañía podría explotar su beneficio.

II.B.2.c. Debilidades

(Philip) Incluyen imitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir en el desempeño de la misma. El mismo autor define que Son elementos internos que podrían interferir con la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos.

(Prieto) Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos.

II.B.2.d. Amenazas

(Múnc y García) Indican que son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos. ¿Qué es desfavorable al desarrollo de mi negocio?

(Philip) Son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño. El mismo autor puntualiza que Son elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar mucho el desempeño de la compañía.

Se analiza que el FODA es un modelo que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing. La sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios.

II.B.3. Identificación de las necesidades, deseos y demanda.

(Philip) Diferencia los deseos y la demanda de los consumidores: “Los deseos vienen determinados por la sociedad en que se vive. Las demandas son deseos de productos específicos que están respaldados por una capacidad de pago. Las empresas deben calcular no solo cuántas personas desean su producto, sino también cuántas estarían dispuestas o

serían capaces de adquirirlo”. Para que el cálculo sea más efectivo, las empresas deben calcular el estado de la demanda de su mercado o de su producto y realizar acciones que lo modifiquen para alcanzar los objetivos que sustentan las acciones tomadas.

(Merino M.; Teresa Pintado; J. S. Grandes, E.; M. Muñoz) Expresa que existen tres tipos de necesidades o exigencias por parte de los clientes:

- La calidad requerida. - tiene que ver con los atributos que el cliente espera del producto o servicio que brinda la empresa, para su satisfacción.
- La calidad esperada. - Se refiere básicamente a las expectativas que tienen el cliente respecto al producto.
- La calidad potencial. - Trata de ciertas características que son desconocidas por el cliente, pero se sugieren y el cliente decide.

Según (Abbott) “Existen dos tipos de necesidades de los consumidores”:

- a. **La necesidad genérica.** - Es la que atiende aquellas necesidades que resultan imprescindibles y que se deben satisfacer, teniendo como característica que nunca se satura, puesto que evoluciona constantemente con la aparición de nuevos productos. Como por ejemplo alimentos, transporte, comunicación, entre otros.
- b. **La necesidad derivada.** - En cambio es la que brinda respuesta a la necesidad genérica, puesto que sigue un ciclo de vida llegando a su saturación y el reemplazo por otras necesidades derivadas, por ejemplo la comunicación por cartas; es una necesidad derivada que se reemplazó por otras como, redes sociales, teléfonos y otros, pero siempre siguió viva e intacta la necesidad de mantenernos comunicados.

También se puede mencionar que al hablar de necesidades del ser hombre o de los clientes es referirse a las cosas esenciales para la supervivencia que tiene todo ser humano dentro del proceso del desarrollo que tiene el individuo desde su percepción universal.

Las personas aspiren satisfacer primero las necesidades básicas como las psicológicas y de seguridad antes de sentir el deseo de satisfacer las de las categorías siguientes. Por eso los estudios del mercado investigan si la demanda aumentó, disminuyó o desapareció, además de definir las características que debe tener un producto para ser introducido o posicionado.

II.C. Análisis de la competencia.

Para (Joseph, Bush y Davis) “Investigar a la competencia requiere un análisis de importancia y desempeño, el cual es un método para evaluar las estrategias, fortalezas, limitaciones y planes futuros de los competidores. Según las calificaciones de importancia, los investigadores identifican y evalúan a las empresas competidoras.

Los atributos con calificación elevada se consideran fortalezas, mientras que los mal calificados como debilidades”.

(Philip) “Una vez que la empresa identifica a sus principales competidores, debe determinar estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades”.

- **Estrategias.** - Las empresas que adoptan las mismas estrategias de un grupo de empresas en un determinado mercado se denomina grupo estratégico. Hay que tener en cuenta que la dificultad de las barreras de entrada puede ser diferente para cada

grupo estratégico. Además, los miembros de ese grupo serán los principales competidores de la empresa.

- **Objetivos.** - Para esto es necesario saber lo que cada competidor busca en el mercado, lo que motiva sus decisiones y acciones, su tamaño, trayectoria, equipo directivo, situación financiera, etc.
- **Fortalezas y debilidades.** - Para tener una idea clara de la competencia, cuando se recopila información sobre sus fortalezas y debilidades se deben considerar tres variables: participación de mercado, participación de recordación y participación de preferencia de la competencia. La información obtenida de la competencia se debe contraponer a la de la empresa propia.

Enfatiza que la empresa debe concentrar su ataque de acuerdo al tipo de competidor al que se enfrenta: fuerte, débil, similar, diferente, bueno o malo. Y además deben actuar en tres frentes: incrementar la demanda total del mercado, proteger su participación de mercado actual e intentar incrementar su participación de mercado.

No se puede ignorar las estrategias que emplea la competencia porque significará dejar de participar en la lucha por ganar consumidores. Lo recomendado es estudiar el porcentaje de participación de todas las empresas, enfocarse en las que representan una competencia directa y adelantarse tomando las decisiones más apropiadas para incrementar el número de clientes satisfechos.

II.D. Marketing

El marketing se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El analiza la gestión comercial de las empresas con el

objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Según manifiesta (Sainz de Vicuña) El estudio de mercado nos facilita la toma de decisiones empresariales, nos ayuda a escoger la alternativa más acertada y aumenta nuestra probabilidad de éxito.

(Cespedes) Es el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio.

II.E. Marketing mix

La mezcla de marketing es una herramienta práctica que permite llevar a cabo cambios o mejoras en el producto, en el precio, en los lugares donde se comercializa o en la promoción. Son decisiones que deben estar acorde a las necesidades o expectativas de los consumidores y antes de aplicarlas debe existir un presupuesto acorde a la empresa, formularios de control de seguimiento y ventas.

Para (Aragón) Es un análisis de estrategia en base a los aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

II.F. Las 4 P del Marketing

Como lo menciona (Amstrong, Kotler y Merino) El marketing mix es el conjunto de herramientas controladas y tácticas que la empresa utiliza para producir la respuesta que desea en su mercado objetivo; el marketing mix consiste en todo aquello que la firma puede hacer para influir en la demanda de sus productos.

El marketing mix está compuesto por estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad) que permitan satisfacer los deseos y necesidades que busca el cliente.

- **Producto.** - El producto es un elemento clave en la oferta total de mercado. La planificación del mix de marketing empieza con la formulación de una oferta que entregue valor a los consumidores objetivos. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye las relaciones rentables con los clientes.
- **Precio.** - Es la cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar para obtener el producto; normalmente se negocia el precio con cada cliente, al que se le ofrecen descuentos o diversas formas de financiación. Estas acciones sirven para ajustar los precios a la situación competitiva del mercado.
- **Plaza.** - La distribución incluye las actividades que ponen el producto a disposición de los clientes objetivos. Esta red se completa con plataformas de distribución de inventarios y con una red de talleres que presta el soporte postventa.
- **Promoción.** - La promoción abarca actividades que muestran los méritos del producto y persuaden al mercado objetivo que lo compre. Los fabricantes gastan millones cada año en publicidad para contar a los clientes las virtudes de los

productos de la marca y para convencerlos de que son coches lo que realmente necesitan. (Amstriong, Kotler y Merino).

II.G. Plan de operación

(Kloter) Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Estos planes cuentan con las siguientes características más sobresalientes: Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica. Son conducidos y ejecutados por los jefes de menor rango jerárquico. Tratan con actividades normalmente programables. Siguen procedimientos y reglas definidos con la precisión; normalmente cubren períodos reducidos.

II.H. Indicadores financieros

II.H.1. Balance General

POTER PHILIP 2011 Es un estado financiero inicial que refleja la historia y la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado preparado de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Consta de tres partes, Activo, Pasivo y Patrimonio.

Un balance general es un informe financiero escrito que da cuenta del estado de la economía y finanzas de una institución en un momento o durante un lapso determinado.

II.H.2. Estado de resultados

Es un documento contable complementario donde se informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones: utilidad, pérdida y excedente de una entidad durante un periodo determinado. (Sarmiento).

II.H.3. Flujo de caja

Burbano Danna 2013 “El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado”.

Es la diferencia entre los ingresos y los egresos se conocen como saldo o flujo neto, por lo tanto, constituye un importante indicador de la liquidez de la empresa. Si el saldo es positivo significa que los ingresos del período fueron mayores a los egresos (o gastos); si es negativo significa que los egresos fueron mayores a los ingresos.

II.H.4. VAN

(Fayol) El Valor Actual neto mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación, y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

II.H.5. TIR

(Gitman) El TIR nos informa de la rentabilidad de la inversión, por lo tanto, es un indicador relativo al capital invertido. Al escoger, lo haremos de aquella opción que nos producirá mayor beneficio por dólar invertido.

II.H.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

(Robbins, Administración) Mediante las apreciaciones adquiridas por el autor se concluye que el punto de equilibrio es usado comúnmente en las empresas u organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto. Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto.

II.I. Capital de trabajo

(Gitman) Mide el equilibrio patrimonial de la compañía, es una herramienta muy importante para el análisis interno de la empresa, ya que refleja una relación muy estrecha con las operaciones diarias del negocio.

Aunque este resultado no es propiamente un indicador, pues no se expresa como una razón, complementa la interpretación de la "razón corriente" al expresar en pesos lo que este representa como una relación. (Gitman).

II.J. Reingeniería

Muchos autores como (Hindle) manifiesta que “Es un enfoque novedoso para el cambio de la organización, es decir es la reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos para lograr mejoras sorprendentes en algunas mediciones cruciales del rendimiento. Como costo, calidad, servicio y velocidad”.

La reingeniería trata la actualización en la aplicación de los procesos administrativos que una empresa debe tener fundamentalmente en los procesos quienes son quien crean el valor de la misma. Cada empresa debe aplicar el proceso de la reingeniería, es decir, reducir personal y aplicar procesos tecnológicos modernos y actualizados.

La reingeniería es un enfoque de procesos. Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos o entradas y crea un producto o servicio de valor para el cliente. La Reingeniería radica en los procesos, creando cambios directos y mejoras sorprendentes que requieren unas circunstancias en la Organización para adoptarse con éxito:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

II.J.1. Roles de la Reingeniería

(Gilli) Para llevar a cabo la Reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- Líder.
- Dueño o responsable del proceso.
- Equipo de Reingeniería.
- Comité directivo.
- "Zar" de Reingeniería.

- **El Líder**

Se lo asemeja como el ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de la empresa y conocido en la Reingeniería. Es quien tiene la autoridad suficiente para inducir al personal en aceptar los cambios que involucra la Reingeniería. Sin el líder el proceso de Reingeniería solo queda en propósitos sin llegar a culminarse como se espera.

El líder es quien muestra y fija del camino, el que guía, el que fija criterios. También puede decirse que el líder es quien modela actitudes. Se enfoca en el cumplimiento de metas; el líder eficaz quizá deba tratar con metas individuales, grupales y organizaciones, y su eficacia generalmente se mide según los resultados obtenidos.

Ser un líder o el liderazgo hacen parte de las habilidades gerenciales, que permiten al gerente o administrador de la empresa tener las facultades y habilidades idóneas para motivar, persuadir (inteligencia emocional) a su grupo de trabajo para conseguir un objetivo en la empresa. (Gilli).

- **Equipo de Reingeniería.**

(Gilli) Formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su Reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

- **Comité Directivo.**

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso. Puede estar o no presente en el

proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular.

- **"Zar" de la Reingeniería.**

Es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa. Se encarga de la administración directa coordinando todas las actividades de reingeniería que se encuentren en marcha; apoya y capacita a los dueños de proceso y equipos de reingeniería. (Gilli).

II.J.2 ¿Cómo se hace una Reingeniería?

Según (Gilli) para poder reorganizar una empresa los gerentes tienen que actualizarse y deshacerse de los antiguos procesos que saben desempeñar como principios, procedimientos organizacionales y operacionales que organizan y manejan, y crear otros procesos y la utilización de las Tics.

Las empresas deben realizar estos 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

1. Actualizar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Estableciendo prioridades y metas.
2. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar como los cuellos de botellas.
3. Entender y medir los procesos actuales.
4. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.
5. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica.

Para la realización de la reingeniería la gerencia debe:

1. Persuadir al personal para aceptar el cambio
2. Educar desde el principio del proceso
3. Dar mensajes claros
4. Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

La persuasión de la gente dentro de la empresa es la parte crucial de la reingeniería ya debe darse al inicio para que esta logre darse, y el personal no rechace la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.

En general, los participantes de la reingeniería son:

- * Líder que autorice y motive el cambio.
- * Administrador del proceso que conozca todos los detalles y sea responsable de estos
- * Equipo de reingeniería que diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo.

II.J.2.1. Métodos de la Reingeniería

Hay varios métodos y técnicas administrativas. Para (Gilli) La reingeniería se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. Los métodos se diseñaron para que utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.

- **Preparación:** Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización.

- **Identificación:** El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además, requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos.
- **Visión:** El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora.
- **Solución:** En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa. La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.
- **Transformación:** El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

Conclusiones del capítulo

- Serán de mucha ayuda las distintas posiciones teóricas como la de Juan José Gilli y Michael Hammer en el cual manifiesta que en el transcurso del desarrollo de la investigación se las tomará como una herramienta de apoyo para el adelanto de este proyecto de investigación, esta aportación permitirá posteriormente realizar un esquema de solución a la problemática planteada.

- Los diferentes temas investigados en las áreas de administrativas serán analizados desde las definiciones, antecedentes y tipos o clasificaciones, lo que permitirá orientar e idealizar de cómo debe realizarse el presente estudio investigativo.
- Teniendo en consideración el análisis de los aportes teóricos y del posicionamiento estos dos importantes elementos nos permitirán tener una mejor perspectiva del objeto de investigación para poder elaborar de manera exitosa la propuesta con respecto a la aplicación de una Reingeniería en el Hospital del Día Bravo, tomando más como referencia el modelo de Juan José Gilli para elaborar la propuesta.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

III.A. Descripción del procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación.

Esta investigación permitió evaluar los datos de manera cualitativa y cuantitativa, en lo cual se tratará de distinguir y orientarse a describir e interpretar los fenómenos con el propósito de verificar si son adecuados para los investigadores que se interesan por el estudio de los significados de las acciones humanas desde la perspectiva de los propios agentes sociales.

III.A.1. Modalidad

- **Cualitativa.** - La modalidad Cualitativa se utilizó para exponer los registros estudiados mediante las técnicas de observación, las entrevistas realizadas, de esta

manera se pudo conocer la realidad de la situación del “Hospital del Día Bravo” en cuanto al desconocimiento sobre la administración financiera de sus negocios.

- **Cuantitativa.** - Nos ayudó a expresar los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, analizar porcentajes, presupuestos y análisis financieros establecidos para el desarrollo de la Propuesta.

III.B.1. Métodos, Técnicas y Tipos de Investigación.

El presente trabajo investigativo se llevó a cabo a través de varios métodos, técnicas y herramientas que permitieron tener acceso a información real, la misma que sirvió para el estudio y desarrollo del trabajo.

III.B.1.a. Métodos.

- **Inductivo - deductivo.** - Es un estudio que va desde una parte a un todo y se empleó para la observación de los hechos que se susciten “Hospital del Día Bravo” y en los consumidores del Cantón Quevedo, para así contar con una mejor estructuración de los procedimientos a seguir por medio de la comparación, experimentación y generalización de todo lo consultado. Es decir, deducir las posibilidades de cambio que se deben realizar.
- **Analítico - sintético.** - Se refiere al análisis de los fenómenos existentes por lo tanto se lo utilizó para el estudio sobre el tema de investigación ya que facilitó resumir y exponer en el documento final lo más importante y esencial como el asesoramiento financiero para luego realizar la síntesis con los resultados obtenidos durante el

transcurso de esta investigación y sus respectiva propuesta en el “Hospital del Día Bravo”.

- **Estadístico.** - Descifró de representación estadística de los datos seleccionados a través del estudio de campo, el cual sobrellevó a representar dichos datos de forma gráfica para un mejor análisis y comprensión.
- **Procedimental.** - se lo utilizó en la inserción sistematizada de los procesos administrativos que se van a incorporar en el “Hospital del Día Bravo”.

Con el uso de los procesos administrativos se ejecutará el direccionamiento estratégico, el análisis FODA, construyendo la misión, visión, valores, objetivos, políticas dentro del “Hospital del Día Bravo”. Es así como se inicia el mejoramiento aplicando la reingeniería en procesos.

Para realizar la propuesta planteada se utilizarán los siguientes pasos para la aplicación de la reingeniería de los procesos administrativos.

Paso 1. Descubrir los errores comunes o los procesos que deben mejorarse

- Identificar objetivos y resultados esperados
- Analizar los procesos que se llevan a cabo actualmente
- Redescubrimiento y redefinición de reglas
- Alternativas en la realización de trabajo
- Observación de procesos a través de los pacientes
- Discusión de ideas y sugerencias

Paso 2. Contemplar alternativas

- Mejorar y ampliar los objetivos actuales

- Rediseñar el proceso en el direccionamiento estratégico y en la tecnología que utiliza el “Hospital del Día Bravo”.
- Buscar posibles defectos mediante la ejecución de pruebas
- Revisión del nuevo proceso de reingeniería por parte de los responsables de cada área del “Hospital del Día Bravo”.

III.B.1.b. Técnicas.

- **Entrevistas.** - Se utilizó para obtener información del estudio y entender el pensamiento de los clientes actuales y posibles, también se lo aplico en los empleados para obtener el análisis y criterios de los mismos en cuanto a su visión en relación al estudio efectuado y detallado en la propuesta.
- **Encuestas.** - Fue aplicada al gerente en busca de determinar los propósitos e intereses que visualiza para la ampliación del negocio.

III.B.1.c. Tipos de Investigación.

- **Bibliográfica.** - Fue de mucha importancia dentro de la consulta realizada en diversos autores para el desarrollo de los diferentes temas que conforman el marco teórico, ya que era indispensable fortalecer de forma concreta y veraz la propuesta desarrollado, para dar mayor solidez al trabajo.
- **De campo.** - Se la aplicación dentro de la investigación, en vista de que se requirió realizar un análisis de los consumidores del cantón Quevedo normalmente, para poder entender el comportamiento de la demanda y oportunidades existentes en el mercado.

III.C. Población y Muestra

La población se la tomo de un conjunto de personas que presentan características comunes con una muestra significativa de las características de la población para así poder continuar con la investigación y lograr los resultados deseados.

III.C.1. Selección de Tamaño de Muestra

El universo que se tomará como referencia es la población de la ciudad de Quevedo pero la población del presente estudio son los casi cincuenta (60) usuarios diariamente atendidos en el “Hospital del Día Bravo”.

El tamaño de muestra se calcula de la siguiente manera:

$$n_0 = (z/\epsilon)^2 * p * q$$

$$n = n_0 / (1 + n_0/N)$$

Dónde:

n_0 : Cantidad teórica de elementos de la muestra.

n : Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.

N : Número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.

z : Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. Para

un: 99 % ----- $z = 2, 58$ (Empleado con frecuencia.)

95 % ----- $z = 1, 96$ (El más empleado)

ϵ : Error asumido en el cálculo. Toda expresión que se calcula contiene un error de cálculo debido a las aproximaciones decimales que surgen en la división por decimales, error en la selección de la muestra, entre otras, por lo que este error se puede asumir entre un 1 hasta un 10 %; es decir, que se asume en valores de probabilidad correspondiente entre un 0.01 hasta un 0.1. No obstante, se propone la siguiente tabla para valores óptimos del error para el cálculo del número de estratos de una muestra:

- Para $3 \leq N \leq 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.1$ (un error del 10 %).
- Para $N > 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.05$ (un error del 5 %).

q : probabilidad de la población que no presenta las características.

Este es un parámetro muy importante, debido a que mediante el mismo se asume qué porcentaje no puede presentar las mismas características de la población, debido a diversos factores subjetivos y objetivos de los individuos u objetos que conforman la población. Muchos autores plantean esta probabilidad entre un 1 hasta un 25 %; otros asumen, cuando no se conoce esta variable asumimos el valor máximo de 50 %. Se propone la siguiente tabla:

- Para $3 \leq N \leq 19$ ----- Se asume $q = 0,01$ (un 1 %).
- Para $20 \leq N \leq 29$ ----- Se asume $q = 0,01$ hasta $0,02$ (del 1 al 2 %).
- Para $30 \leq N \leq 79$ ----- Se asume $q = 0,02$ hasta $0,05$ (del 2 al 5 %).
- Para $80 \leq N \leq 159$ ---- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,10$ (del 5 al 10 %).
- Para $N \geq 160$ ----- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,20$ (del 5 al 20 %).

p : Probabilidad de la población que presenta las características. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por:

Como $p + q = 1$ (Probabilidad máxima) $p = 1 - q$.

Se seleccionó de esta información $Z_{95} = 1,96$ por ser la más frecuente

Según el tamaño de la población de 249, $N > 10$, se escogió:

$\epsilon = 0,05$ $q = 0,05$ $p = 0,95$

Aplicando estos datos se obtiene que:

Para $n_0 = 73$ y el tamaño real de la muestra $n = 33$

III.D.1. ACCESIBILIDAD EN LAS INFRAESTRUCTURAS

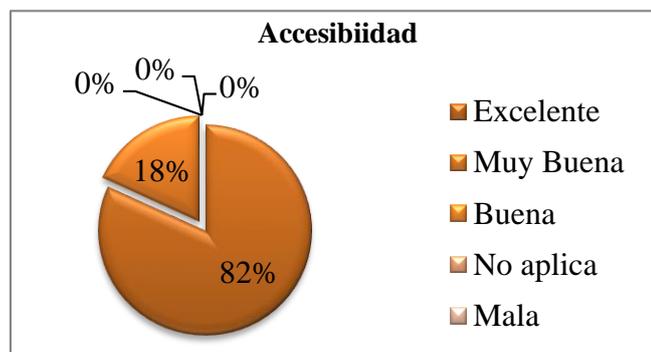
A continuación, se muestra los cuadros de tabulación de las encuestas realizadas a 33 pacientes del Hospital del Día Bravo.

Tabla. 1. Accesibilidad de las Instalaciones

INDICADOR	CANT	PORCENTAJE
Excelente	27	82%
Muy Buena	6	18%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico. 1. Accesibilidad de las Instalaciones



Elaborado por: Sonia Bravo

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo comprobar que en el Hospital del Día Bravo, los usuarios manifiestan que si hay forma de acercarse a atender, no hay obstáculos en la entrada, por lo que sí es accesible respondieron 27 personas que corresponden al 82% de encuestados y en la opción de que es muy buena seis usuarios correspondiendo al 18% de

los encuestados, indicaron que es por el motivo de haber tenido inconvenientes al parquearse o de acceder a las instalaciones del establecimiento.

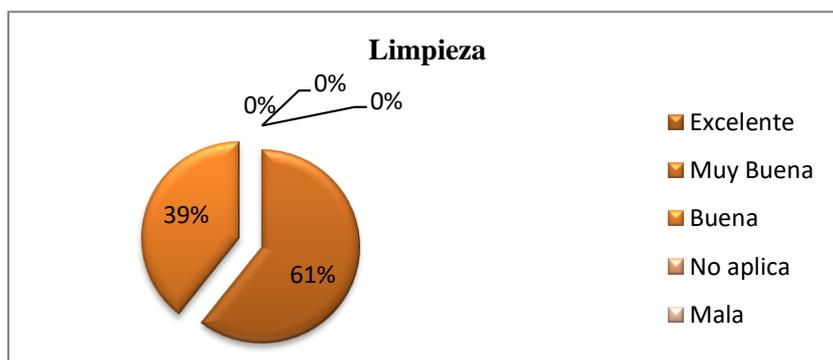
III.D.1.1. Limpieza

Tabla. 2. Limpieza de las instalaciones

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	20	61%
Muy Buena	13	39%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 2. Limpieza de las Instalaciones



Elaborado por: Sonia Bravo

Los usuarios manifiestan que el aseo es el adecuado, no hay dificultades en la acogida, respondieron que sí es excelente la limpieza de las instalaciones la cantidad de 20 personas que corresponde al 61% de encuestados y 13 personas determinaron que es muy buena la limpieza correspondiendo al 39%, del porcentaje total que accedieron a responder. Para los

demás parámetros quedaron desiertas las respuestas. Esto indica que el orden y limpieza impera en las áreas de salud y administrativas.

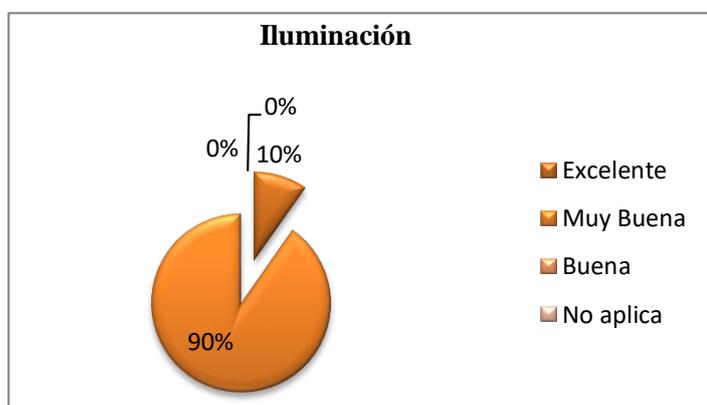
III.D.1.2. Iluminación

Tabla. 3. Iluminación de las Instalaciones

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	3	10%
Muy Buena	28	90%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 3. Iluminación de las Instalaciones



Elaborado por: Sonia Bravo

Se pudo comprobar que en el Hospital del Día Bravo, los usuarios indican que en las instalaciones si existe la debida iluminación, por lo que esta respuesta la dio un total de 28 personas que representan el 90% de encuestados, y que es muy buena la respondieron los usuarios que han quedado restantes, es decir tres personas, correspondiendo al 10% del total

del porcentaje. Las instalaciones eléctricas deben ser buenas, lo mismo con la iluminación de las habitaciones donde se quedan ingresadas las pacientes.

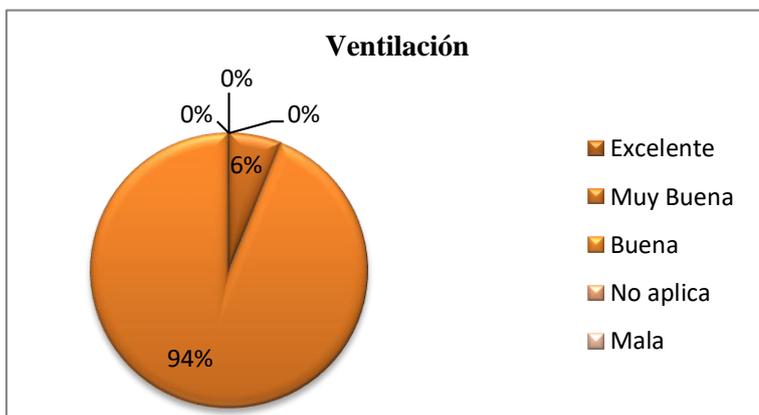
III.D.1.3. Ventilación

Tabla. 4. Ventilación de las Instalaciones

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	2	6%
Muy Buena	31	94%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 4. Ventilación de las Instalaciones



Elaborado por: Sonia Bravo

Los usuarios manifestaron que si hay una excelente ventilación para esta respuesta la dieron tres personas que representan al 6% del porcentaje total, para la opción de muy buena según el indicador respondieron 31 personas de las encuestadas significando el 82% del total de

encuestados. Se demuestra con esta pregunta a la preferencia de parte de los usuarios, de la ventilación que para la mayoría es muy buena, como para otros ha sido excelente.

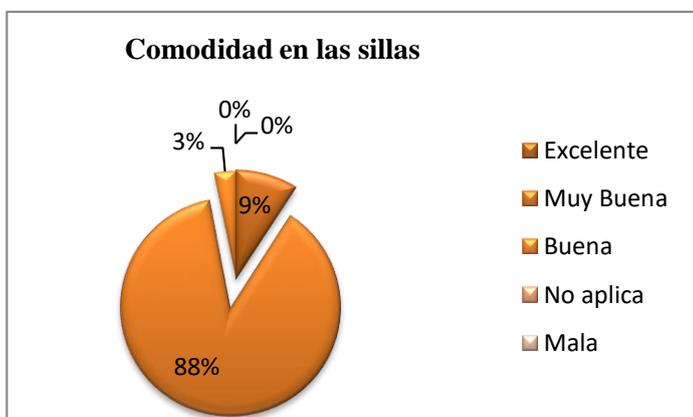
III.D.1.4. ¿Considera que las sillas en la sala de espera son cómodas?

Tabla. 5. Comodidad en la sala de espera

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	3	9%
Muy Buena	29	88%
Buena	1	3%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 5. Comodidad en la sala de espera



Elaborado por: Sonia Bravo

La comodidad en la sala de espera en el Hospital del Día Bravo, 29 de los encuestados manifestaron que si hay la debida comodidad, representando el 88% del porcentaje y que es buena para tres de los usuarios que han tenido emergencias y no han tenido turno, en ese momento se ha presentado el inconveniente de la falta de sillas, correspondiendo al 9%,

mientras tanto sólo un usuario indicó con su respuesta que era buena la comodidad, ni muy buena ni excelente, por cuanto estaría poco tiempo en la sala de espera.

III.D.2. EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN MÉDICA

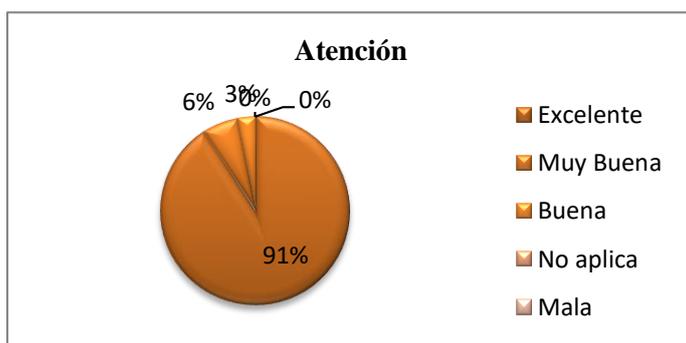
III.D.a. Rapidez en la Atención

Tabla. 6. Atención Recibida

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	30	91%
Muy Buena	2	6%
Buena	1	3%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 6. Atención Recibida



Elaborado por: Sonia Bravo

Los usuarios manifiestan que la atención si es la adecuada, esta respuesta la dieron 30 personas indicando que no han tenido una mala atención, representan el 91% de los

encuestados, que es muy buena para dos usuarios correspondiendo al 6%, mientras tanto en un porcentaje del 3% es decir sólo uno de los encuestados afirmó que tan sólo recibió una buena atención, que no fue rápida, estaba el médico en cirugía.

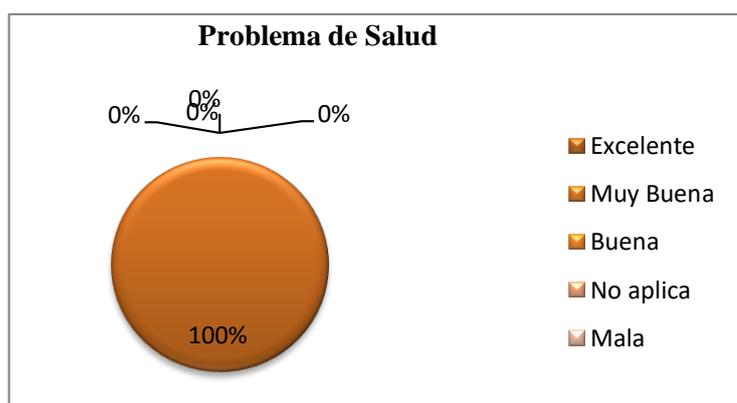
III.D.2.1. Explicación del problema de salud por parte del médico

Tabla. 7. Explicación del Estado de Salud

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	33	100%
Muy Buena	0	0%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 7. Explicación del Estado de Salud



Elaborado por: Sonia Bravo

Los usuarios manifiestan que sus dudas son despejadas por los diagnósticos con respecto a su salud, explicando que se sienten satisfechos, por lo que sí es satisfactorio la atención

médica respondieron el 100% de encuestados, que representa al total de los 33 usuarios que accedieron a responder a este parámetro que sí recibieron explicación de su estado de salud, el médico tratante es especialista.

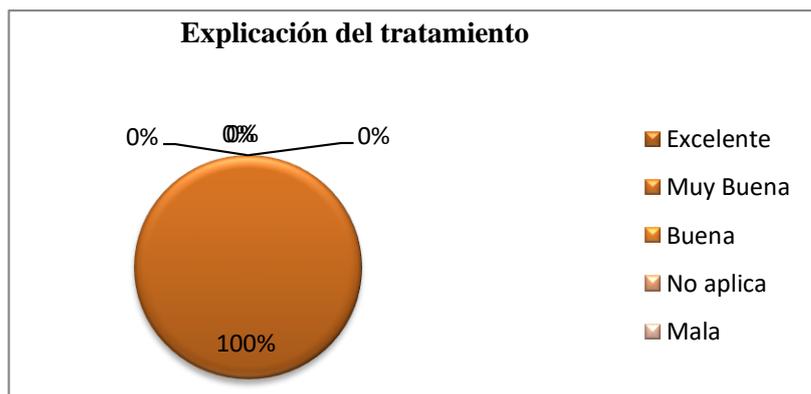
III.D.2.2. Explicación del tratamiento por parte del médico

Tabla. 8. Explicación de Tratamiento

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	33	100%
Muy Buena	0	0%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 8. Explicación de Tratamiento



Elaborado por: Sonia Bravo

Con esta pregunta realizada en el Hospital del Día Bravo se pudo evidenciar que los usuarios tienen despejadas sus dudas en los tratamientos recibidos para la mejoría de su salud, siendo esto el motivo por el que acuden a los doctores para que les ayuden a su recuperación

sintiéndose satisfechos respondieron el 100% de encuestados, es decir el total de los 33 que accedieron a contestar que si recibieron explicación del tratamiento por parte del médico tratante.

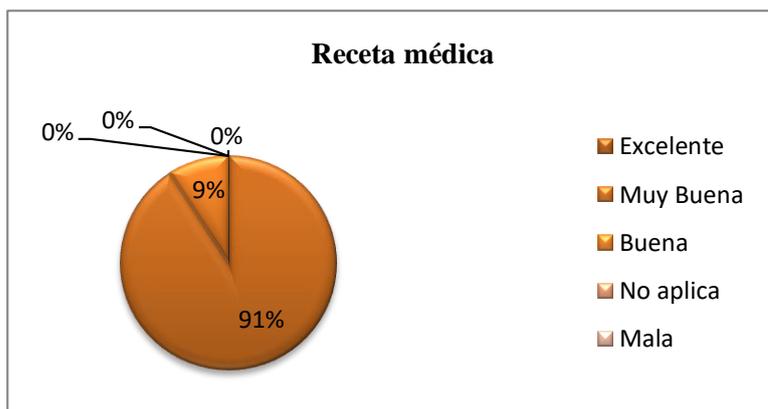
III.D.2.3. Explicación de la receta médica que le extienden

Tabla. 9. Explicación de la prescripción en la Receta Médica

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	30	91%
Muy Buena	3	9%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 9. Explicación de la prescripción en la Receta Médica



Elaborado por: Sonia Bravo

Con respecto a la explicación de la prescripción de las recetas en el Hospital del Día Bravo, se manifestaron los encuestados con las siguientes respuestas, el 91% de los usuarios indicaron que es excelente y que es muy buena para los usuarios que no se han sentido

satisfechos, correspondiendo al 9%, es decir 3 del total. Esto sucede cuando las personas por el estado en que se encuentran a veces no comprenden y hacen notar como si no se les hubiera dado una amplia explicación de cómo tomar los medicamentos recetados.

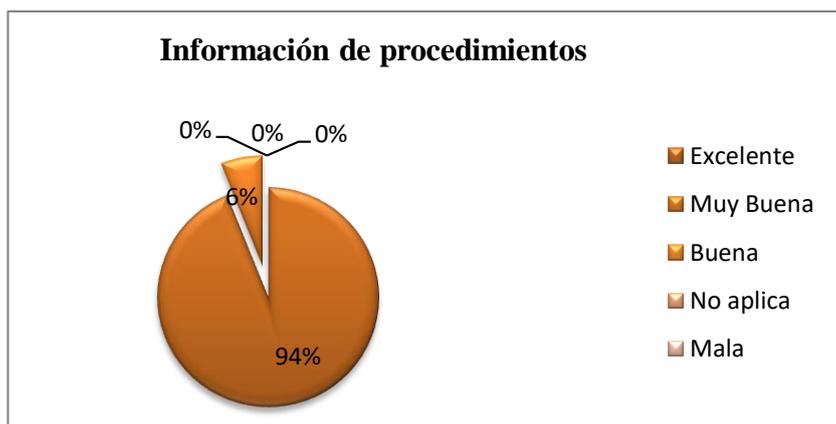
III.D.2.3. Información de procedimientos a realizarle

Tabla. 10. Información sobre procedimientos a realizarle

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	31	94%
Muy Buena	2	6%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 10. Información sobre procedimientos a realizarle



Elaborado por: Sonia Bravo

Con esta pregunta en la encuesta realizada se pudo evidenciar que en el Hospital del Día Bravo, los usuarios acuden al médico para pedir la ayuda necesaria sobre procedimientos a

realizarse, que sí es excelente respondió 31 de los usuarios correspondiendo al 94% de encuestados, y que es muy buena para los restantes dos usuarios, correspondiendo al 6%. Con este indicador los pacientes quedan planificados el tratamiento a seguir con el respectivo procedimiento quirúrgico.

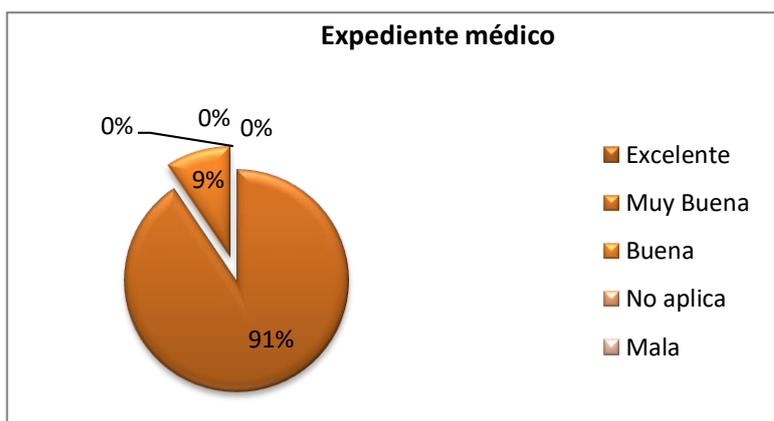
III.D.2.4. Aclaraciones en el Expediente Clínico

Tabla. 11. Explicación Expediente Clínico

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	29	91%
Muy Buena	3	9%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 11. Explicación Expediente Clínico



Elaborado por: Sonia Bravo

En la encuesta efectuada se pudo verificar que, en el Hospital del Día Bravo, los usuarios obtienen una explicación clara y concisa a su expediente clínico, porque respondieron que sí

es excelente el 91% de encuestados significando a 29 de los usuarios, y que es muy buena para tan sólo 3 personas correspondiendo al 9% del porcentaje total. Con estos resultados se obtiene clara la visión del prestigio ganado en cuanto a su reputación por la seriedad con que manejan los Expedientes Clínicos.

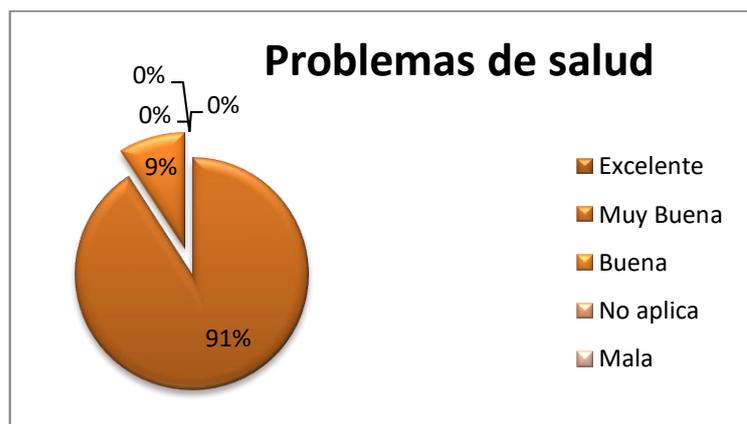
III.D.2.5. Explicación de causas que provocó el problema de Salud

Tabla. 12. Explicación de las Causas

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	30	91%
Muy Buena	3	9%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 12. Explicación de las Causas



Elaborado por: Sonia Bravo

Los usuarios están satisfechos en las explicaciones de las causas de la enfermedad el mismo que acuden al médico para pedir la ayuda necesaria, 30 personas, representando al 91% de

encuestados, que es muy buena para tres de los usuarios 9% del porcentaje global. Es importante la explicación de las causas que originaron la enfermedad, para que así conozcan si es hereditario o adquirido, lo que se podría volver congénito si no le dan un adecuado tratamiento, tanto de parte del médico especialista como del paciente.

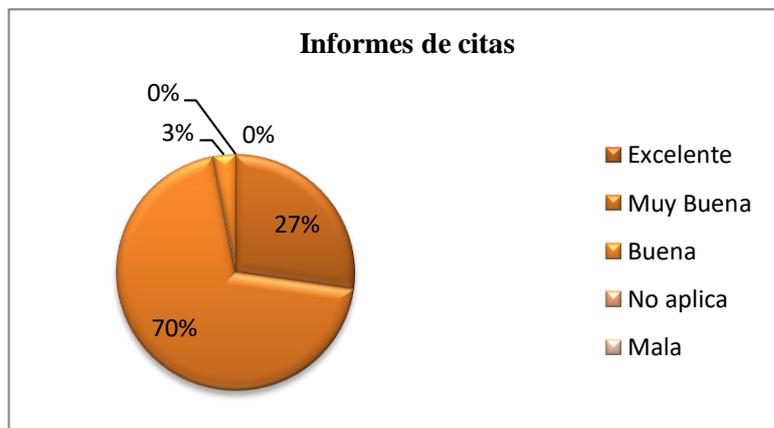
III.D.2.6. Informes sobre la próxima cita

Tabla. 13. Determinación de la fecha para la próxima Cita

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	9	27%
Muy Buena	23	70%
Buena	1	3%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 13. Determinación de la fecha para la próxima Cita



Elaborado por: Sonia Bravo

Se pudo comprobar que los usuarios manifestaron que si hay la debida información sobre sus citas, respondió excelente el acuerdo para la próxima cita 9 personas representando el 27% de encuestados, que es muy buena es la respuesta de la mayoría de los usuarios un total de 23 personas correspondiendo al 70%, mientras tanto uno sólo de los usuarios indicó que para él es buena colocándose en un porcentaje del 3% del total. Es importante.

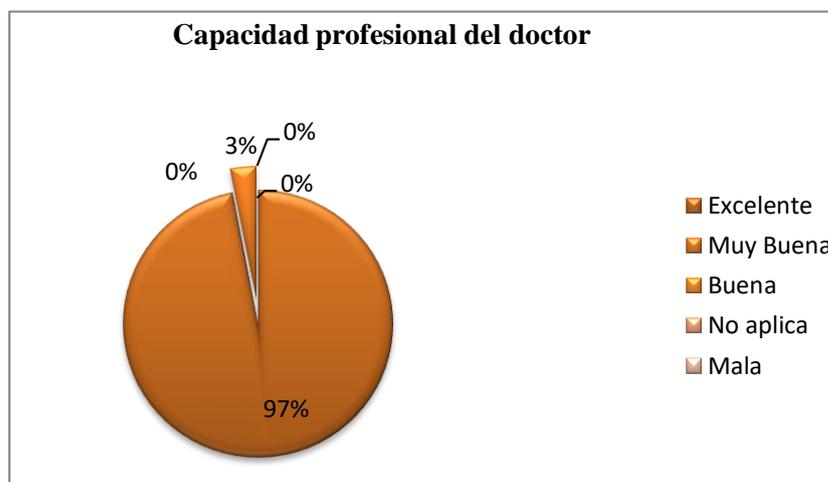
III.D.2.7. Su apreciación de la capacidad profesional del Doctor

Tabla. 14. Capacidad Profesional

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	32	97%
Muy Buena	1	3%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 14. Capacidad Profesional



Elaborado por: Sonia Bravo

Treinta y dos usuarios indica que están de acuerdo con la capacidad profesional que tienen los doctores sintiéndose satisfechos con ellos por la atención brindada, correspondiendo al 97% de encuestados y que es muy buena para uno de los usuarios, correspondiendo al 3% del porcentaje total. Se concluye que el profesionalismo no deja huellas de duda, por la eficacia y eficiencia en los tratamientos.

III.D.3. EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA

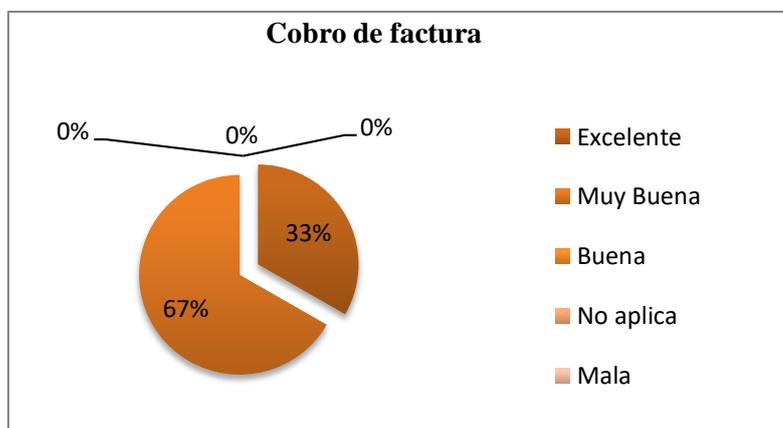
4.4.1 Que le pareció la atención en caja para el cobro de su factura

Tabla. 15. Cobro de factura

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	11	33%
Muy Buena	22	67%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 15. Cobro de factura



Elaborado por: Sonia Bravo

De acuerdo a la encuesta realizada a los usuarios, están satisfechos con la atención que se les brinda al momento de cancelar su pago en caja, por lo que 11 encuestados respondieron que era excelente correspondiendo al 67% del total de usuarios, que es muy buena para los restantes 22 usuarios representando al 33% del porcentaje total.

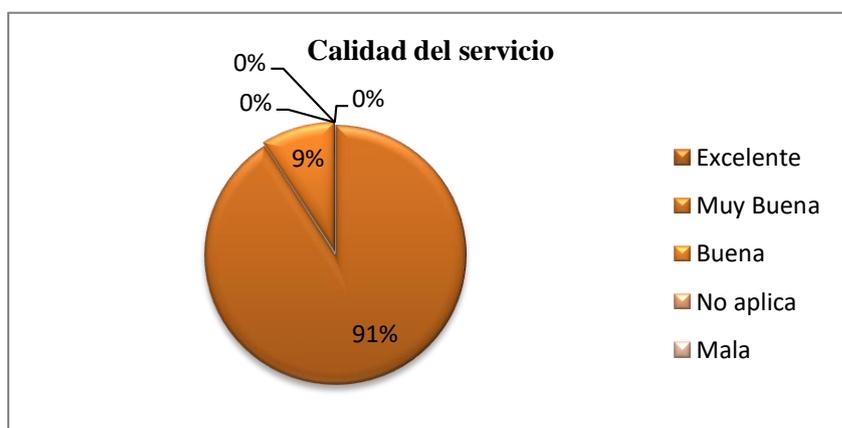
III.D.3.1. Cuál es su idea general de la calidad del servicio recibido

Tabla. 16. Calidad del servicio recibido

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	30	91%
Muy Buena	3	9%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 16. Calidad del servicio recibido



Elaborado por: Sonia Bravo

Para el indicador de la calidad del servicio recibido se registró la presente pregunta en la encuesta realizada a los 91 usuarios que representa a la mayoría con su respuesta de excelente demuestran que están satisfechos con la atención que se les brinda, por lo que sí existe calidad en el servicio respondió al 91% de encuestados y que es muy buena para los tres usuarios restantes.

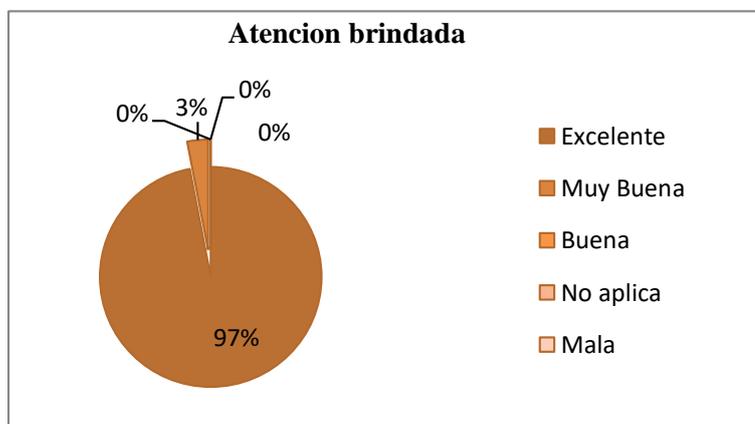
III.D.3.2. Cuál es su percepción de la atención que le brindan

Tabla. 17. Atención brindada

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Excelente	32	97%
Muy Buena	1	3%
Buena	0	0%
No aplica	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 17. Atención brindada



Elaborado por: Sonia Bravo

Se detectó que 32 de los usuarios están satisfechos con la atención que se les brinda por el cual se sienten cumplidos, correspondió al 97% de encuestados, que es muy buena para el usuario restante que tan sólo representa al 3%, es decir 1 de los 33 que respondieron. Con este indicador prueba lo señalado anteriormente, que si regresan los pacientes por la atención brindada en el Hospital del Día Bravo.

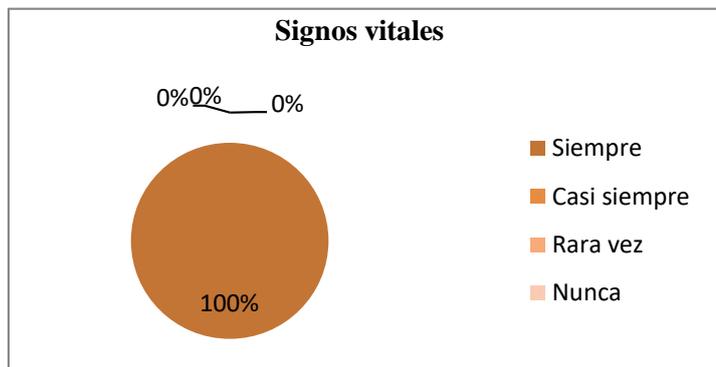
III.D.4. EVALUACIÓN DE LA SOCIABILIDAD DEL PERSONAL MÉDICO Y ADMINISTRATIVA

4.5.1 Cuando llega a consulta le toman los signos vitales

Tabla.18. Toma de Signos Vitales

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	33	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 18. Toma de Signos Vitales

Elaborado por: Sonia Bravo

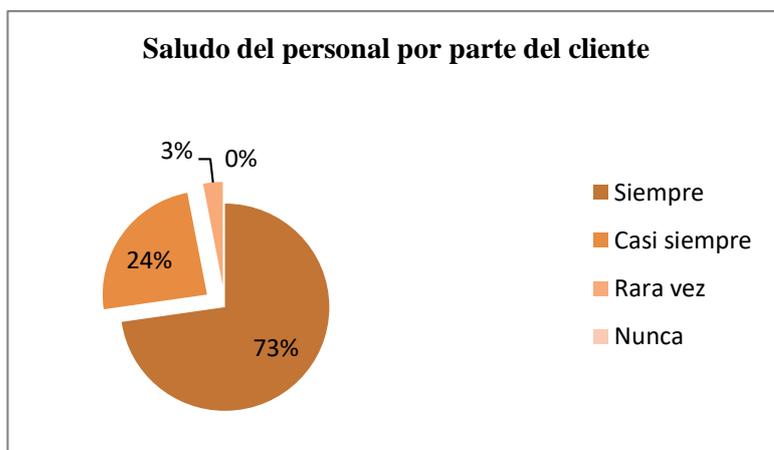
En la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo, los usuarios antes de entrar a la consulta si les toman los signos vitales, por lo que así respondió el 100% es decir todos los 33 usuarios encuestados. Es importante señalar que el éxito de un buen diagnóstico está vinculado con el registro de los signos vitales con que llega el paciente a la consulta.

III.D.4.1. El personal del Hospital le saluda al llegar a la consulta

Tabla. 19. Saludo de parte del equipo médico

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	24	73%
Casi siempre	8	24%
Rara vez	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 19. Saludo de parte del equipo médico

Elaborado por: Sonia Bravo

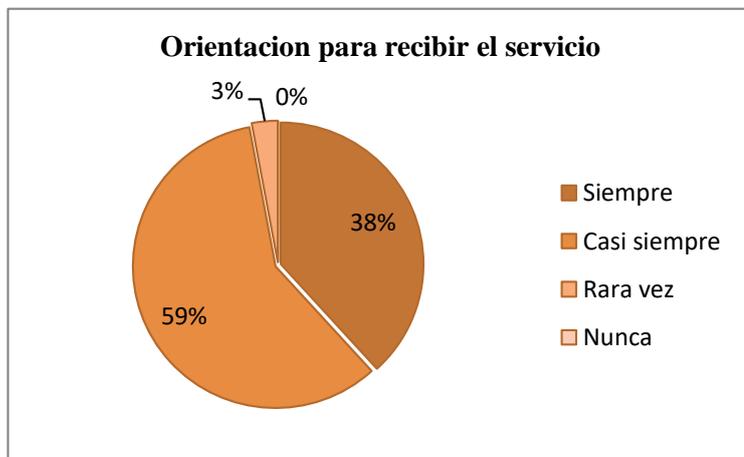
De acuerdo a la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo se pudo comprobar que, los usuarios están muy satisfechos por lo educados que son los empleados, no hay dificultades en trato de los pacientes por lo que sí es accesible respondió el 73% de encuestados y que es muy buena para los usuarios que han tenido inconvenientes al tomar asiento, correspondiendo al 24%, mientras tanto en un porcentaje del 3% manifestaron que no están satisfechos con la atención es decir 1 de los 33 que accedieron a responder.

III.D.4.2. En el Hospital le orientan sobre lo que debe de hacer para recibir el servicio

Tabla. 20. Orientación para recibir servicio

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	13	38%
Casi siempre	20	59%
Rara vez	1	3%
Nunca	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 20. Orientación para recibir servicio

Elaborado por: Sonia Bravo

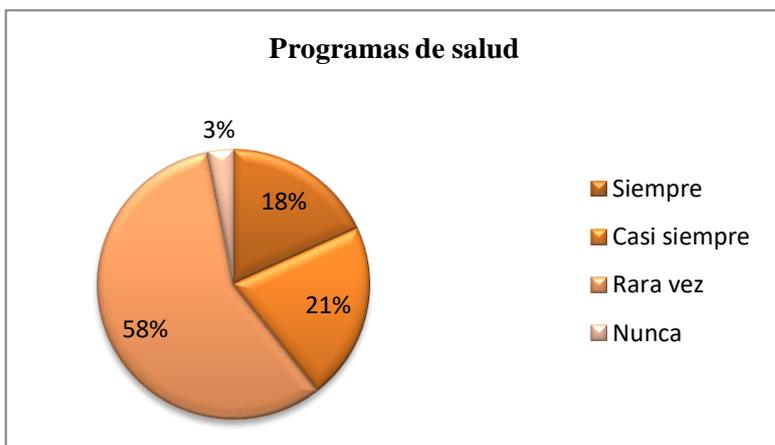
De acuerdo a la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo se pudo comprobar que, los usuarios están muy satisfechos por lo educados que son los empleados, no hay dificultades en trato de los pacientes por lo que sí es accesible respondió el 73% de encuestados y que es muy buena para los usuarios que han tenido inconvenientes al tomar asiento, correspondiendo al 24%, mientras tanto en un porcentaje del 3% manifestaron que no están satisfechos con la atención es decir 1 de los 33 que accedieron a responder.

III.D.4.3. Le ofrecen folletos sobre programas en salud en la Clínica

Tabla. 21. Ofrecimiento de programas de salud

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	6	18%
Casi siempre	7	21%
Rara vez	19	58%
Nunca	1	3%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 21. Ofrecimiento de programas de salud

Elaborado por: Sonia Bravo

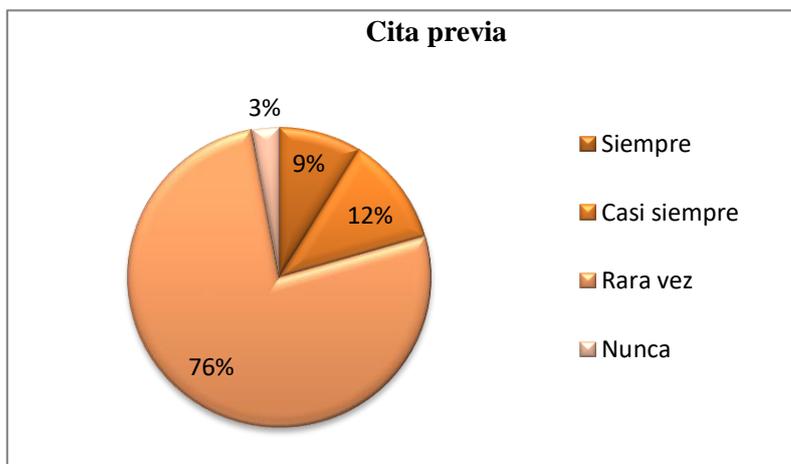
Se pudo comprobar que, los usuarios están muy satisfechos en la aceptación de brindar folletos, no hay dificultades al momento de darlos para que se informen de los programas de salud que brindan, por lo que sí es accesible respondió el 58% de encuestados y que es rara vez para los usuarios que han tenido inconvenientes al momento de obtener el folleto, correspondiendo al 21%, mientras tanto en un porcentaje del 18% manifestaron siempre lo reciben y que en un 3% nunca.

III.D.4.4. Al recibir atención en el Hospital. ¿Lo hace mediante cita previa?

Tabla. 22. Atención mediante cita previa

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	3	9%
Casi siempre	4	12%
Rara vez	26	76%
Nunca	1	3%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 22. Atención mediante cita previa

Elaborado por: Sonia Bravo

De acuerdo a la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo se pudo comprobar que, los usuarios hacen cita previa al momento de incurrir al médico, no hay dificultades en trato de los pacientes por lo que sí es accesible respondió el 76% de encuestados y que casi siempre para los usuarios que han tenido inconvenientes al momento de ir a la cita, correspondiendo al 12%, mientras tanto en un porcentaje del 9% manifestaron que siempre lo hacen y un porcentaje del 3% nunca lo hacen con la es decir 1 de los 33 que contestaron.

III.D.4.5. Es mucho el tiempo de espera para que le den la consulta

Tabla. 23. Tiempo de espera para consulta

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	3	9%
Casi siempre	2	6%
Rara vez	28	82%
Nunca	1	3%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 23. Tiempo de espera para consulta

Elaborado por: Sonia Bravo

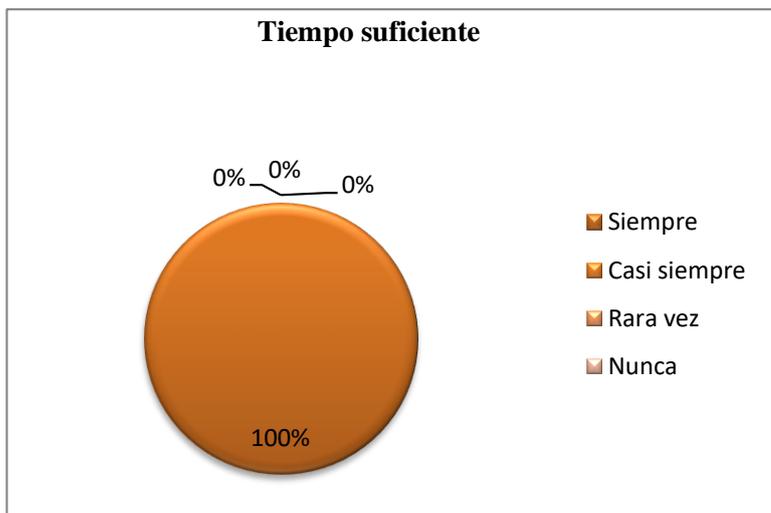
En la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo se pudo comprobar que, los usuarios nunca se han quejado en el tiempo de espera a su consulta, no hay dificultades al momento de acceder, que sí es accesible respondió el 82% de los encuestados y que siempre los usuarios han tenido inconvenientes en el momento de su turno, correspondiendo al 9%, mientras tanto en un porcentaje del 6% manifestaron que casi siempre lo hacen y el 3% que nunca lo hacen es decir una de las 33 personas que encuestadas.

III.D.4.5. El Doctor(a) le da el tiempo suficiente para hablar de su problema de salud

Tabla. 24. Tiempo para explicar el problema de salud

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	33	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 24 Tiempo para explicar el problema de salud

Elaborado por: Sonia Bravo

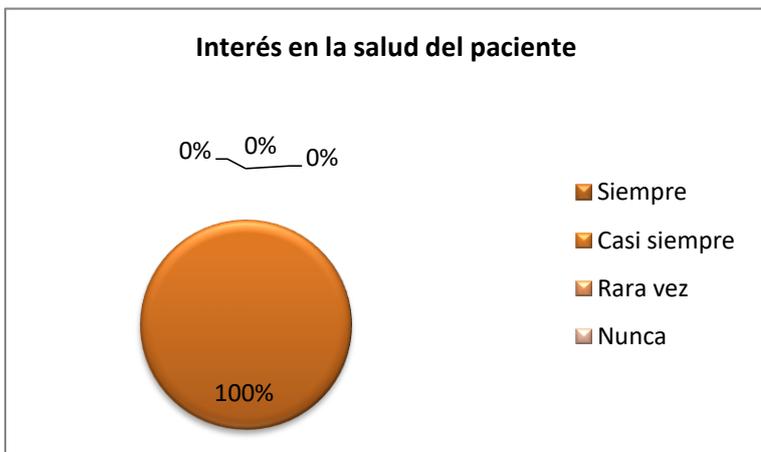
De la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo, los usuarios están de acuerdo con los doctores por el tiempo que le dan al paciente para poder explicar sus problemas de salud sintiéndose satisfechos con ellos por la atención brindada, por lo que sí es accesible respondió el 100% de encuestados de los 33 que accedieron a responder.

III.D.4.6. El Doctor(a) que le atiende se muestra muy interesado en su salud

Tabla. 25. Interés de parte del médico en la salud del paciente

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	33	100%
Casi siempre	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 25. Interés de parte del médico en la salud del paciente

Elaborado por: Sonia Bravo

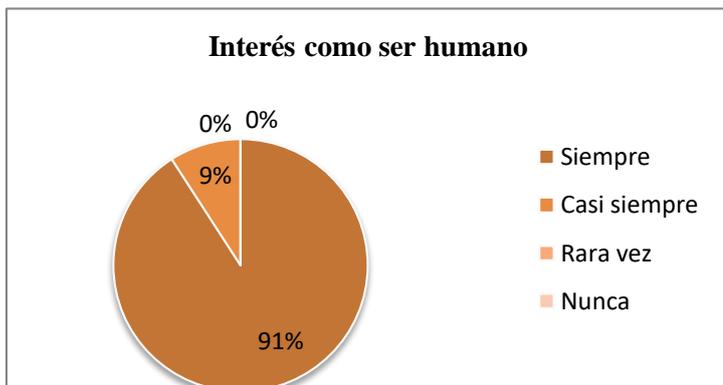
De la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo, los usuarios están de acuerdo con el interés de los médicos hacia los pacientes sintiéndose satisfechos con ellos por la atención brindada, por lo que sí es accesible respondió el 100% de encuestados de los 33 que accedieron a responder.

III.D.4.7 El Doctor (a) que le atiende se muestra interesado en usted como ser humano

Tabla. 26. Preocupación del doctor como ser humano

INDICADOR	CANT.	PORCENTAJE
Siempre	30	91%
Casi siempre	3	9%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	33	100%

Elaborado por: Sonia Bravo

Gráfico 26. Preocupación del doctor como ser humano

Elaborado por: Sonia Bravo

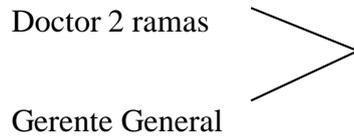
En la encuesta realizada en el Hospital del Día Bravo, los usuarios están satisfechos con el interés humano hacia el paciente y con la atención que se les brinda, por lo que sí es accesible respondió el 91% de encuestados y que es casi siempre para los usuarios que no se han sentido satisfechos, correspondiendo al 9%, es decir 3 de los 33 que cedieron a responder. Lo que permitió identificar que se necesita realizar cambios en las áreas administrativas y ampliación para mejorar la atención al público.

III.D.5 ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR DEL HOSPITAL DEL DÍA “BRAVO”.

Esta es la fuente donde se determina o confirma lo que realmente pasa o sucede en el “Hospital del Día Bravo” realizando la entrevista al gerente Dr. Clemente Bravo Cevallos quien heredo conocimiento y destrezas del su padre para continuar con esta labor de salvar vidas y prestar ayuda a las personas necesitadas del servicio que se presta en su labor.

1 ¿Cómo evalúa Usted, el crecimiento organizacional y operativo del Hospital del Día Bravo?

La estructuración (sitio pequeño)



Laboratorio clínico

Terapia Física

2 ¿Conoce Usted si los colaboradores y empleados, cumplen a cabalidad los procesos establecidos en los diferentes departamentos del Hospital del Día Bravo? Los colaboradores y empleados si cumplen con cada una de sus funciones encomendadas.

3 ¿Considera Usted que deben reestructurarse las políticas institucionales y de servicio al cliente?

Si se debe reestructurar para mejorar la atención del servicio al paciente.

4 ¿La gerencia y administración del Hospital cuentan con un manual de contingencias para la resolución de problemas institucionales internos?

El Hospital si cuenta con el manual de contingencias.

5 ¿En qué porcentaje evalúa la optimización de los procesos departamentales y la calidad del servicio al cliente?

80%

6 ¿Qué opina sobre la factibilidad de la creación de una Unidad de Cuidados Intensivos en el Hospital del Día Bravo?

Es fundamental por el motivo de que no existe.

Se necesita ampliar el hospital para mejorar sus servicios en ciertas áreas.

III.D.6 EVALUACIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO DE LA CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL DEL DÍA BRAVO.

Actualmente el “Hospital del Día Bravo” realiza este tipo de evaluación de calidad de servicio en consulta externa.

Tabla. 27. Análisis de Contexto

Indicador	Calificación (1-4)	Ponderación	Calificación ponderada
Legislación	3	0,3	0,9
Políticas	3	0,3	0,9
Planes y programas	3	0,1	0,3
Relaciones Institucionales	3	0,1	0,3
Relaciones con proveedores	2	0,1	0,2
Relaciones con comunidad	4	0,1	0,4
Total	-	1,0	3,0

Fuente: La autora

Con esta evaluación se procede a aplicarla para conocer el nivel de satisfacción que tendrá el Hospital del Día Bravo aplicando la reingeniería propuesta en mejorar los servicios de infraestructura y los servicios administrativos para que el personal se sienta cómodo, capacitado y eficaz en realizar sus labores diarias.

III.D.6.1 Demanda

Clasificar la población por grupos de edad.

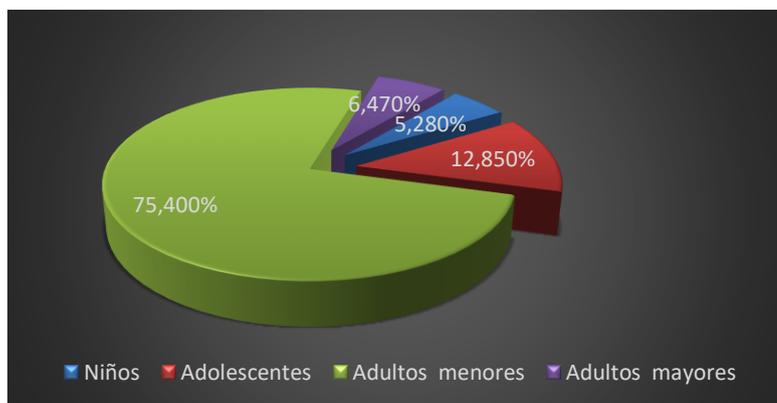
Tabla 28. Clasificación de usuarios de la consulta externa por grupo de edad.

Descripción	Niños	Adolescentes	Adultos	
			Menor 65 años	Mayor 65 años
USUARIOS	5.28%	12.85%	75.4%	6.47%

Fuente: Departamento de Estadística Hospital del Día Bravo.

Periodo: Abril-Junio 2016.

Gráfico 28. Población por grupo de edad



Elaborado por: La Autora

En el Hospital del Día Bravo realizan las consultas más a las personas adultas según los resultados obtenidos en las encuestas. Niños: de 0 a 10 años, Adolescentes: de 11 a 20, Adultos menores: de 20 a 50, Adultos mayores: 51 en adelante.

III.D.6.2 Clasificar la población por grupos de sexo.

Tabla. 29. Población por grupos de sexo

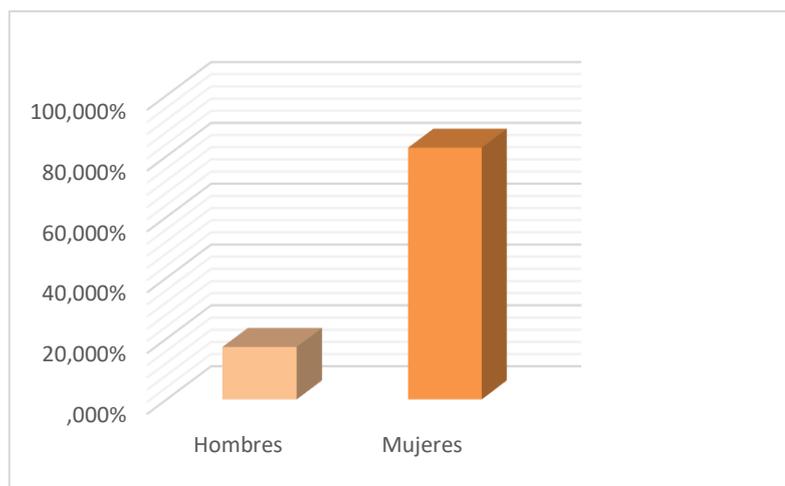
Descripción	Hombres	Mujeres
USUARIOS	17.25%	82.75%

Fuente: Departamento de Estadística Hospital del Día Bravo.

Periodo: Abril-Junio 2016.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 29. Población por grupos de sexo



Elaborado por: La Autora

El resultado obtenido por grupo de sexo, los usuarios de la consulta externa son más frecuentes las mujeres en realizarse un chequeo o control por su médico para mejorar su salud.

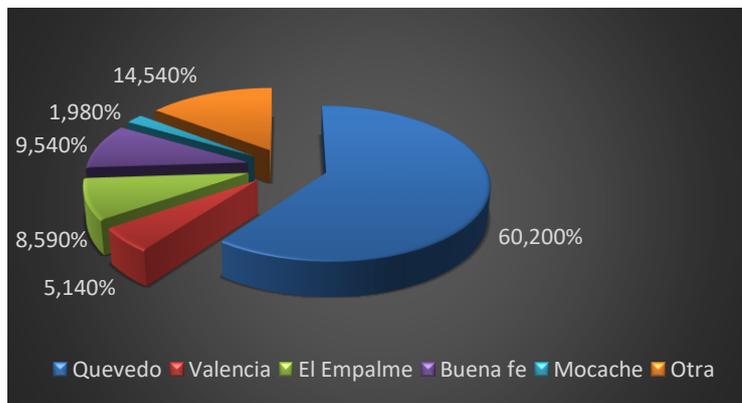
III.D.6.3 Clasificar la población según procedencia.

Tabla. 30. Población según procedencia

Descripción	% Usuarios
Quevedo	60.2%
Valencia	5.14%
El Empalme	8.59%
Buena fe	9.54%
Mocache	1.98%
Otra	14.54%
Total	100%

Fuente: Departamento de Estadística Hospital del Día Bravo.

Gráfico 30. Demanda de consulta externa según su procedencia.



Elaborado por: La Autora

Quevedo es la ciudad donde funciona el Hospital del Día Bravo y los ciudadanos acuden aquí a realizarse sus consultas médicas dentro de la ciudad, las demás son las ciudades o cantones de donde también provienen pacientes a consulta externa.

III.D.6.4 Identificar las 5 primeras causas de morbilidad en consulta externa.

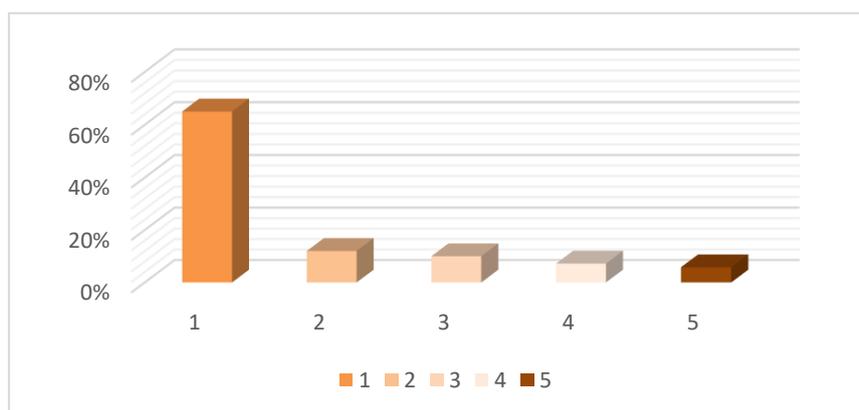
Tabla. 31

N°	Causas de morbilidad	Cantidad	%
1	Embarazos	885	65 %
2	Gastroenteritis	163	12 %
3	Faringe-Amigdalitis	136	10 %
4	Infección vías urinarias	99	7,2%
5	Síntomas gripales	79	5,8 %
Total		1362	100%

Fuente: Departamento de Estadística Hospital del Día Bravo.

Elaborado por: La Autora

Gráfico 31. Cinco primeras causas de morbilidad en consulta externa



Elaborado por: La Autora

Los embarazos son las causas más frecuentes de mortalidad seguida de la gastroenteritis según los datos obtenidos en el Departamento de Estadística Hospital del Día Bravo.

III.D.6.5 Identificar la demanda efectiva atendida de usuarios.

Demanda efectiva atendida:

Nº de usuarios que reciben atención médica en menos de 3 horas

Total, de usuarios que solicitaron la atención médico.

Tabla. 32. Demanda efectiva atendida y no atendida en la consulta externa del Hospital.

Descripción	Usuarios
Solicitan atención médica	1362
Reciben atención médica en menos de 3 horas	1300
No reciben atención médica	62
Demanda efectiva atendida	95,45 %

Fuente: Departamento de Estadística Hospital del Día Bravo.

Periodo: Abril-Junio 2016.

Elaborado por: La Autora

En la consulta externa se atiende un 95% de la población que acude a ser atendido en consulta externa en el Hospital del Día Bravo logrando cumplir con la mayoría de ellos en sus chequeos, control, diagnósticos y resultados.

III.E RENDIMIENTO DE CONSULTAS

Rendimiento: N° de consultas realizadas / N° de horas laboradas.

Rendimiento: 600 / 152 = 3.95

Fuente: Archivo del departamento de estadística.

El rendimiento ideal para el médico es de tres pacientes por hora. En este caso, el rendimiento de la consulta externa es adecuado.

III.E.1 Impacto

La satisfacción del usuario se mide por medio de encuestas de satisfacción y se utiliza la siguiente fórmula:

Satisfacción usuario = $\frac{\text{N° de personas satisfechas} \times 100}{\text{N° de personas atendidas}}$

Satisfacción usuario = $\frac{1300 \times 100}{1362}$ =

1362

IMPACTO= 95,44 % SATISFACCION DE USUARIOS

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Los resultados obtenidos de las encuestas y la entrevista permitieron conocer datos informativos de los usuarios y del personal que labora en el “Hospital del Día Bravo” lo cuales manifestaron diversos criterios que son de mucha trascendencia que se analizarán detenidamente para el posterior desarrollo de la propuesta.

Se pudo constatar que hay que mejorar algunos procesos ya que el personal no conoce el direccionamiento estratégico del “Hospital del Día Bravo” el mismo que hay que reestructurarlo en su totalidad para que las funciones no sean repetitivas y que la atención al paciente o usuario sea de calidad.

Ofertando los servicios que se prestan en la actualidad con diversidad y seguridad en la atención y cuidado del paciente. Donde se pudo determinar la falta de procesos administrativos y que es muy necesario que se implemente nuevos servicios en la atención que hagan sentir a los pacientes que sus requerimientos son atendidos, para de esta se permita a la empresa diferenciarse de las demás aplicando una reingeniería en los procesos.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Sin importar el área de desempeño de las empresas siempre se desea mejorar y crecer. Este crecimiento sostenible es aquella que atrae beneficios, pero para lograr lo deseado hay que gestionar y planificar lo que realmente se desea alcanzar.

A través del diagnóstico que se realizó en el “Hospital del Día Bravo” determinó como manejan los Procesos Administrativos y la falta del manejo de la misma, donde se realizó el estudio para determinar cómo puede crecer la empresa y solucionar los posibles cuellos de botellas en determinada sección o departamento que impiden su crecimiento empresarial.

El Hospital del Día “Bravo” está conformada por cinco habitaciones con baño, el área de caja, la bodega, dos baños para el área de espera y consulta externa, el área de exámenes, y consultorio de fisioterapia, un quirófano, el área de partos y el área de emergencia; cuenta con una capacidad de 20 personas para el área de espera y su consulta externa, en el área de hospitalización cuenta con una capacidad para 5 ingresados siendo así 4 habitaciones conformados por 3 individuales y una compartida.

Como todos sabemos dentro de toda empresa existen problemas que impiden incrementar el flujo de la misma, a esto se lo conoce como Cuello de Botella que se detalla a continuación.

Tabla. 33.

Elaborado por: La autora

COELLO DE BOTELLA	PROBLEMA	ACTIVIDAD PARA SOLUCIÓN
Mercado	Demanda máxima en diversas áreas médicas es limitada y falta publicidad en mercado.	Diversificar las áreas de atención dentro y en los alrededores de la ciudad.
Tiempo	Tiempo de Calidad a Pensar, Planificar y realizar Acciones delegando funciones al personal.	Delegar funciones al personal y capacitarlos en el área de desempeño.
Financiamiento	Pocas salas de hospitalización, políticas y estrategias	Ampliación de áreas de hospitalización como la de cuidados intensivos.
Liderazgo	Liderazgo aplicado en el personal que labora en el Hospital, y a los usuarios en realizar sus consultas	Aplicar la motivación y la comunicación directa la empresa y sus usuarios.
Asignación de trabajo	Funciones repetitivas	Actualizar la estructura organizacional y el manual de funciones.
Cultura	Falta de formación cultural en la misión y visión empresarial del personal	Fomentar la cultura abierta y participativa que aportar para una misión común.
Diseño	Flujo de procesos	Manual de procedimiento

En la tabla anterior se pudo determinar los problemas o falencias con los que cuenta la empresa, identificando los cuellos de botellas con lo que cuenta actualmente el “Hospital del Día Bravo” uno de ellos es darse a conocer más en la ciudad y sus alrededores, que a

través de un manual de funciones se evitaban procesos repetitivos en el personal que labora ahí, que con la capacitación al personal y la actualización en los procesos administrativos acompañado del liderazgo se mejorarán los procesos y la atención.

Considerando que la tendencia actual es la calidad atención como una propiedad compleja, que puede ser sometida a un análisis sistémico y a una evaluación aceptable, que es suficiente para los propósitos prácticos de generar información que permita la toma de decisiones, dirigidas a proporcionar una atención de buena calidad para los usuarios del sistema de Salud. Existen varios atributos de la calidad a considerar en la evaluación, entre ellos:

- **La *oportunidad en la atención***, que corresponde a la satisfacción de las necesidades de salud en el momento requerido utilizando los recursos apropiados de acuerdo con las características y severidad de cada caso.
- **La *continuidad en el proceso***, que se refiere a la aplicación, en secuencia lógica, de las acciones que corresponden a cada una de las etapas del proceso de la atención, bajo la responsabilidad de un equipo de salud.
- **La *integridad de la atención***, que se relaciona a la provisión suficiente y oportuna de los recursos requeridos para atender las necesidades de salud en forma integral, en sus aspectos de promoción, prevención, curación, recuperación y rehabilitación.
- **La *optimización de los recursos***, que es el balance entre los costos y los beneficios de la atención en salud.

V.C.7. Análisis FODA

Tabla. 34.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Se manejan con capital propio • Equipo médico propio • Local propio • Ubicación geográfica adecuada • Reconocimiento en el mercado • Conocemos el mercado • Fidelidad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con espacio físico amplio y adecuado a las necesidades de los clientes • Falta automatización en el área administrativa • Falta de compromiso por el personal • Carece de un manual organizacional • No existen políticas de promoción
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidad de crédito por entidades financieras y proveedores ▪ Competencia cercana ▪ Convenios con empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de lugar para estacionamiento de ambulancia • Impuestos elevados • Proveedores locales tienen sus propios puntos de venta

Elaborado por: Sonia Bravo

IV.A.1. Fuentes de Información

La mayoría de la información es posible obtenerla en el mismo Hospital. La información que no se recoge regularmente como la de satisfacción del usuario o diligenciamiento de la historia clínica, es factible de obtener, tomando muestras representativas. Realizando

encuestas, utilizando la entrevista con el personal, la observación, la investigación, la existencia de normativas o leyes y manuales operativos.

IV.A.2. Resultados de la encuesta realizada a los usuarios del Hospital Del Día Bravo

La información fue recopilada a través de la observación, entrevistas y encuestas de satisfacción de clientes, que son realizadas a una muestra representativa, luego de ser calculado su tamaño mediante un cálculo matemático.

Para saber el diagnóstico de los procesos administrativos y situación actual se realizan encuestas a un número determinado de pacientes cuyos resultados fueron los siguientes:

Indique el puntaje que se merecen las instalaciones.

IV.A.2. Recolección de la Información

La información será recopilada a través de la observación, entrevistas y encuestas de satisfacción de clientes, que son realizadas a una muestra representativa, luego de ser calculado su tamaño mediante un cálculo matemático.

IV.A.3.a. Indicador de la Demanda

Tabla. 34. Indicadores de Demanda

Fuente: Garantía de Calidad en Salud. Malagón - Londoño.

IV.A.3.b. Indicador de Oferta

Ítem	Definición del indicador	Fórmula	Periodicidad	Fuente
1	Sexo Proporción de usuarios categorizadas por género	$\frac{\text{N}^\circ \text{ usuarios sexo femenino} \times 100}{\text{Total de usuarios de consulta externa}} - \frac{\text{N}^\circ \text{ usuarios sexo masculino} \times 100}{\text{Total de usuarios de consulta}}$	Trimestre Abril-Junio 2016	Archivo Dpto. Estadística
2	Edad Proporción de usuarios clasificados por edades	$\frac{\text{N}^\circ \text{ usuarios por grupo de edad} \times 100}{\text{Total de usuarios de consulta externa}}$	Trimestre Abril-Junio 2016	Archivo Dpto. Estadística
3	Procedencia	Nº de usuarios provenientes de la ciudad y número de usuarios que vienen fuera de la ciudad de Quevedo.	Trimestre Abril-Junio 2016	Archivo Dpto. Estadística
4	Movilidad	Identificar las 10 primeras causas de morbilidad en consulta externa.	Trimestre Abril-Junio 2016	Archivo Dpto. Estadística
5	Demanda efectiva atendida	Nº de usuarios que reciben atención médica en menos de tres horas / Total usuarios solicitan la atención médica.	Trimestre Abril-Junio 2016	Archivo Dpto. Estadística

Tabla. 35. Indicador de Oferta

Ítem	Definición del indicador	Fórmula	Periodicidad / Método de obtención inform.	Fuente
1	Organización estructural	Análisis de Organigrama	Investigación Entrevista	Dirección y Administración
2	Organización Funcional	Análisis del Manual de Funciones del personal	Investigación Entrevista	Dpto. Gestión de servicios institucionales
3	Recursos humanos	Nº médicos por especialización / Total de usuarios para la especialización	Trimestre Abril-Junio 2014	Consejo técnico
4	Recursos Físicos	Nº de consultorios	Investigación	Dirección y Administración
5	Recurso Financiero	Presupuesto para el área de consulta externa	Investigación Entrevista	Dirección y Administración

Fuente: Garantía de Calidad en Salud. Malagón-Londoño.

IV.3.4.c. Indicador de Procesos

Tabla. 36. Indicador de Procesos

Ítem	Definición del indicador	Fórmula	Periodicidad / Método obtención información	Fuente
1	Prestación de servicios	Esquematizar en forma secuencial los pasos determinados en el proceso, indicando los promedios de tiempo por actividad y períodos de espera.	Transversal	Investigación en campo

Fuente: Garantía de Calidad en Salud. Malagón-Londoño.

IV.A.3.d. Indicador de Resultados

Tabla. 37. Indicador de Resultados

Ítem	Definición del indicador	Fórmula	Periodicidad / Método de obtención de información	Fuente
1	Rendimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de consultas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de horas laboradas}}$	Un mes	Servicio médico y técnico

Fuente: Garantía de Calidad en Salud. Malagón-Londoño

IV.A.3.e. Indicador de Impacto

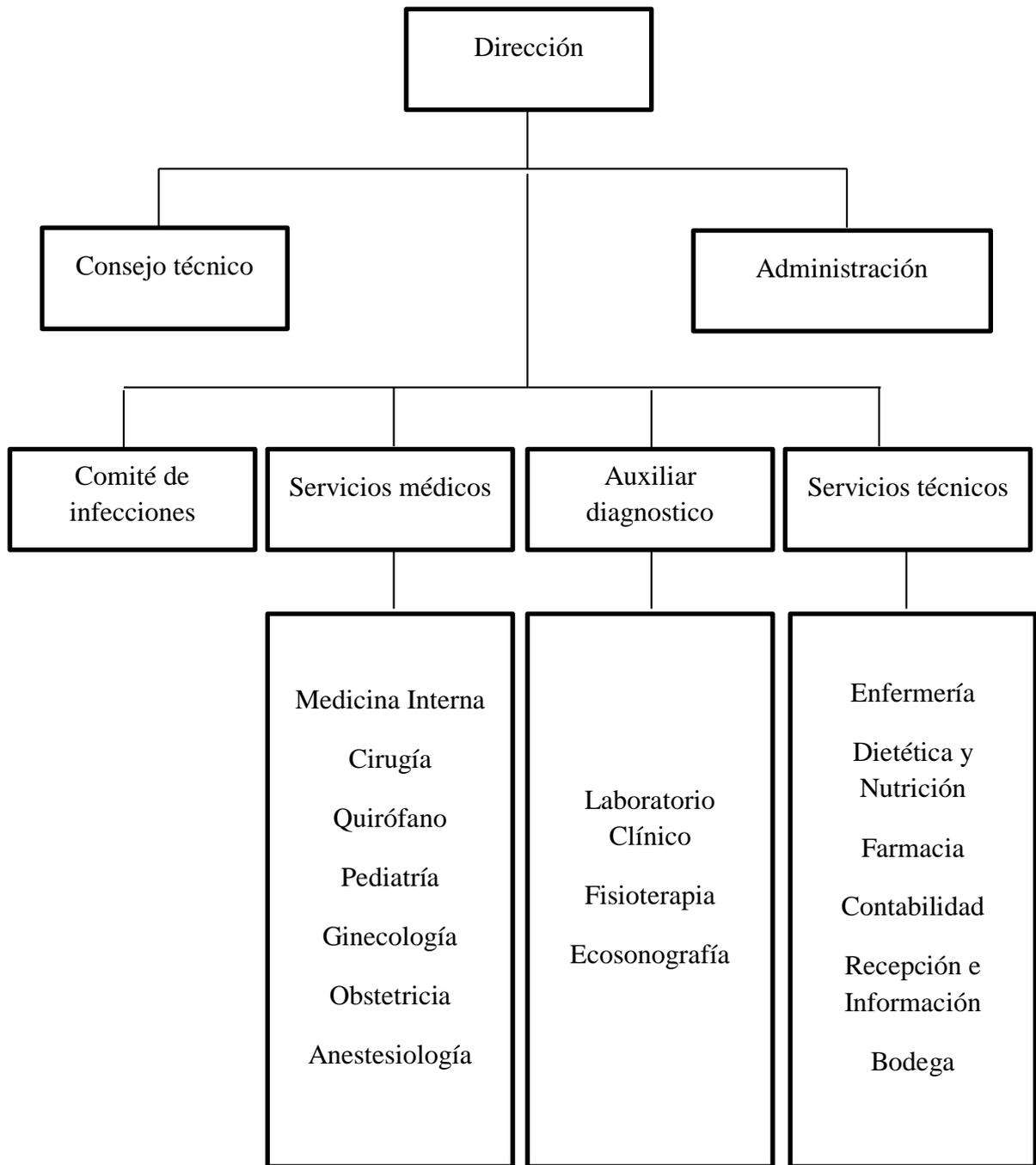
Tabla. 38. Indicador de Impacto

Ítem	Definición del indicador	Fórmula	Periodicidad / Método de obtención de información	Fuente
1	Satisfacción	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas satisfechas} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ personas atendidas}}$	Tres semanas	Encuesta

Fuente: Garantía de Calidad en Salud. Malagón-Londoño

IV.A.4 Áreas del Hospital del Día Bravo actualmente

Grafico 1. Organigrama Estructural actual del Hospital del Día Bravo.



Fuente: Departamento de Administración del Hospital del Día Bravo.

Elaborado por: La Autora

IV.A.5 MANUAL DE FUNCIONES ACTUAL DEL “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”.

IV.A.5.a. Funciones de Gerencia – Administración

La Gerencia Administrativa de la Clínica corresponde al Gerente Propietario de la misma.

Sus principales funciones son:

- Elaborar y ejecutar el presupuesto de la Clínica.
- Representar legalmente a la Clínica Maternidad Bravo, en todo acto judicial extrajudicial y administrativo.
- Contratar el personal necesario para el desarrollo de las actividades de la clínica, conceder permisos, vacaciones y establecer sanciones de acuerdo a las normas y leyes vigentes.
- Integrar el Consejo Técnico

IV.A.5.b. Funciones de Dirección Médica.

Es responsable de la planificación y ejecución de los servicios médicos en lo relativo al aspecto científico, profesional y ético. Sus principales funciones son:

- Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar los programas y actividades de la clínica
- Elaborar y mantener actualizados los reglamentos Internos de la Clínica, así como las normas y procedimientos técnicos administrativos de funcionamiento de cada uno de los servicios.
- Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas internas y externas, así como los procedimientos establecidos para el funcionamiento de la Clínica.

- Organizar, integrar, presidir el Consejo Técnico y comités que se crearen dentro de la unidad.

IV.A.5.c. Unidad de asesoría y apoyo.

Es el Organismo Interno de la Clínica que tiene como propósito asesorar y coordinar con la Dirección Médica de la misma en el estudio y alternativas de las soluciones de los problemas técnicos administrativos. Sus principales funciones son:

- Analizar los aspectos de carácter técnico médico-administrativo.
- Asesorar y coordinar con la Dirección Médica a través de alternativas de solución a los problemas presentados
- Participa y dar asesoramiento en la planificación de las actividades Médicas y Administrativas.

IV.A.5.d. Servicios Médicos. -

Está enmarcado en los servicios principales que presenta la clínica los cuales se subdividen en: Medicina Interna, Cirugía, Quirófano, Pediatría, Gineco-Obstetricia, Ortopedia y Traumatología, Cardiología

IV.A.5.e. Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento

Está enmarcado en los servicios secundarios que brinda la clínica los cuales son:

- Laboratorio Clínico, Rayos X , Ecografía

IV.A.5.f. Servicios Técnicos de Colaboración Médica. -

Incluye las áreas de personal técnico para la asistencia de los pacientes cuyas áreas son las siguientes: Farmacia, Servicio de Alimentación y Dietética.

IV.A.5.g. Contabilidad.

Es el área encargada de registrar en forma sistematizada las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados a la clínica, orientado a la obtención, interpretación de estados financieros que muestre su situación mediante acciones económicas y de control patrimonial Jerárquicamente depende de la administración de la clínica.

Sus principales funciones son:

- Organizar, diseñar, implementar, llevar y mantener actualizado el sistema de contabilidad, adecuado a las necesidades del hospital, con técnicas presupuestarias, código e instructivo de cuentas, manuales de procedimientos y flujo gramas descriptivos de las operaciones financieras de los registros y documentos pertinentes

IV.A.5.h. Recepción e Información.

Tiene como propósito la recepción a los usuarios, realizar las comunicaciones telefónicas tanto internas como externas, proporcionar la información oportuna a quien solicite sobre los servicios que presta la Clínica, así como de los pacientes según normas establecidas.

Depende jerárquicamente de la administración de la Clínica.

Sus principales funciones son:

- Atención e información al público sobre los diferentes servicios que presta la clínica

- Recepción de las llamadas telefónicas y realizar las comunicaciones correspondientes según normas establecidas.

IV.A.5.i. Lavandería y Ropería.

Es el servicio encargado de proporcionar ropa limpia para pacientes y personal, en las mejores condiciones de higiene y presentación.

Sus principales funciones son:

- Recibir y clasificar la ropa sucia y contaminada, considerando el tipo de lavado que necesitan atendiendo el color, clase de mancha y procedencia
- Lavado y secado de la ropa
- Entregar ropa limpia a los diferentes servicios de la clínica

IV.A.5.j. Bodega.

Área encargada de proporcionar, custodiar y distribuir los materiales e insumos necesarios para el funcionamiento de la clínica.

Sus principales funciones son:

- Determinar las necesidades de requisición o adquisición
- Determinar el máximo y el mínimo de stock de materiales para asegurar el funcionamiento óptimo de la clínica.
- Entregar los materiales para todos los servicios, previa autorización del funcionario competente.

IV.B. Mercadeo de Productos y Servicios

IV.B.1. Descripción de Productos

- **Medicina Interna:** Es la unidad encargada de proporcionar atención de Clínica Médica a los enfermos a través de las actividades de fomento, protección y de recuperación
- **Cirugía:** Es la encargada de brindar atención clínica quirúrgica, a través de las acciones de fomento, protección y recuperación, como rehabilitación.
- **Pediatría:** es el servicio encargado de proporcionar atención clínica y quirúrgica al niño desde su nacimiento hasta la adolescencia a través de acciones de fomento, protección y rehabilitación.
- **Gineco – Obstetricia:** Es la unidad encargada de brindar atención clínico quirúrgico a la mujer en condiciones de gestación, parto, posparto y en condiciones relacionadas con el aparato genital femenino, a través de acciones médicas de la especialidad.
- **Laboratorio Clínico:** es el servicio auxiliar de diagnóstico, que, a través de procedimientos técnicos de identificación y medición de factores orgánicos, coadyuvan para el diagnóstico y tratamiento médico de las personas.
- **Rayos X y Ecografía:** Es el servicio encargado de realizar procedimientos radiológicos en apoyo del diagnóstico y tratamiento del enfermo hospitalizado y/o ambulatorio.

IV.C. CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO

En las visitas que se realizó al “Hospital del Día Bravo” se obtuvo mucha información por medio de la Observación, entrevista, encuesta y observación, donde se analizó todo el material obtenido donde se determinó el manejo de los Procesos Administrativos y la mala aplicación de ellos en diversas áreas, en el diagnóstico que se obtuvo se identificó algunos cuellos de botellas el cual representan graves problemas que no dejan desempeñarse bien como hospital y a la vez como empresa.

Este diagnóstico permitió conocer las falencias en liderazgo, comunicación aplicación de procesos administrativos, funciones repetitivas en el personal que labora en él, falta de cultura en la atención y servicio al cliente.

La ausencia de una estructura organizacional actualizada donde identifique gráficamente las áreas o departamentos con la que cuenta el Hospital del Día Bravo para un mejor desempeño del personal en sus funciones y a la vez la falta del flujo de procesos de cómo se debe manejar la información y los procesos a seguir en cada caso o atención del paciente.

A través del análisis FODA se pudo identificar de manera interna con todo lo que cuenta la empresa determinándola como fortaleza, y conocer también con todo lo que le hace falta a ella conociendo sus debilidades. Toda esta información es la que nos ayuda a analizar de manera externa las oportunidades que tiene el Hospital para aprovechar en ser competitivo en el mercado y identificando las amenazas que se le pueden presentar en el futuro.

Con esto se pudo determinar los indicadores en la demanda, oferta, procesos y el resultado obtenido a través del rendimiento en mejorar los procesos administrativos como en la actualización de la estructura orgánica, manual de funciones y los flujos de procesos que le hace falta para mejorar su desempeño como empresa de salud.

CAPÍTULO V: REINGENIERÍA DEL PROYECTO

V.A. Propuesta

Con la implementación de una Reingeniería se logrará realizar cambios en el direccionamiento estratégico, en la estructura organizacional, en sus funciones en el recurso humano, mejorando la venta y comunicación en el servicio que se presta a la ciudadanía.

Con una merecida capacidad crediticia; todo esto se obtendrá mejorando y ampliando el desarrollo del Área de Servicios tanto administrativos como médicos para así continuar con la ampliación de las áreas existentes y con la implementación de nuevas áreas, como en la creación de la Unidad de Cuidados Intensivos, que será la primera en crearse en la ciudad de Quevedo.

Para tener éxito en esta propuesta se necesita de la ayuda y colaboración del personal que labora en el “Hospital del Día Bravo”, considerando la capacitación para cada uno de ellos en diversas áreas exigiendo cumplir con el reglamento de trabajo.

Todo lo propuesto será ejecutado en el moderno edificio funcional, la Estructura Organizacional del “Hospital del Día Bravo” contará con innovadoras áreas funcionales, que le asegurarán brindar una atención de primera; para tales efectos, la reingeniería se constituye en un instrumento decisivo para alcanzar y lograr los objetivos trazados.

A través del análisis de los procesos administrativos se desarrollará una propuesta de cambios generales que permitan mejorar los flujos de ingreso, cumplir con los compromisos, mejorar la rentabilidad de la empresa y generar valor para sus pacientes.

V.B. Justificación de la propuesta

Con el análisis realizado anteriormente se pudo determinar que si es factible realizar esta Propuesta. Existirán Cambios Generales que permitan mejorar los flujos de ingreso, cumplir con los compromisos adquiridos a lo largo de los años, y más aún cuidar el posicionamiento en el mercado de esta empresa dedicado a mejorar la salud de los usuarios, mejorar la rentabilidad y generar valor agregado para sus pacientes y sobre todo, cumplir con las disposiciones legales que garantizan brindar un servicio de calidad y calidez.

IV.B.1. Definición de Indicadores

Cuando se habla de Indicadores de Gestión, se evalúan: la oferta o estructura, el proceso y el resultado de la entidad de salud. Una buena Gestión se refleja en el cumplimiento de los objetivos y, en último término, en alcanzar metas y el estándar propuesto.

V.C. Direccionamiento estratégico del “Hospital del Día Bravo” Aplicando la Reingeniería del Proyecto

V.C.1. Misión

Somos una empresa dedicada a brindar servicios médicos-quirúrgicos de la más alta calidad, actualizados permanentemente en tecnología y conocimientos para alcanzar la excelencia y satisfacción total de nuestros clientes.

V.C.2. Visión

Llegaremos a ser la primera en el mercado en cuanto a servicio médico y tecnología ofreciendo la excelencia en calidad de la salud del ser humano con una infraestructura apropiada para los usuarios y pacientes durante su estancia, aprovechando la capacidad técnica, humana y ética que nos identifica.

V.C.3. Filosofía

Somos una empresa dedicada a la responsabilidad de la vida, salud e integridad para los pacientes o usuarios, con Ética profesional en nuestro proceder personal.

V.C.4. Valores

- **Ética.** Las actividades normales de la empresa se deben realizar dentro de un marco de ética y moral, reflejados por sus empleados hacia los clientes y en la organización en general.
- **Compromiso.** Gran reciprocidad con sus clientes, en cuanto al cumplimiento de órdenes fijas pedidas por los mismos, así como el compromiso de adquirir el producto por parte de ellos. Este valor debe ser cumplido a cabalidad de acuerdo con las exigencias del cliente en el momento y tiempo que requieran el mismo.
- **Honestidad.** Puntualizando el valor de honestidad, la empresa desarrollará sus actividades con total transparencia, en lo referente a negociaciones con clientes, tratos con proveedores y personal, así también se cumplirá a cabalidad con leyes que regulen la actividad, cumpliendo de una manera puntual y responsables con todas las obligaciones que tuviere pendiente la empresa.
- **Puntualidad.** Dada la naturaleza del producto, la puntualidad en la entrega del mismo será de vital importancia para el normal desarrollo de la organización, de igual manera debe aplicarse en el trato a proveedores.

- **Respeto y cordialidad.** Las relaciones interpersonales e interinstitucionales son fundamentales para el éxito de cualquier actividad, es por eso que se llevarán con respeto y cordialidad. La organización, tomando en cuenta este aspecto tiene el principio de dar un buen trato a todos sus clientes internos y externos.

V.C.5. Políticas

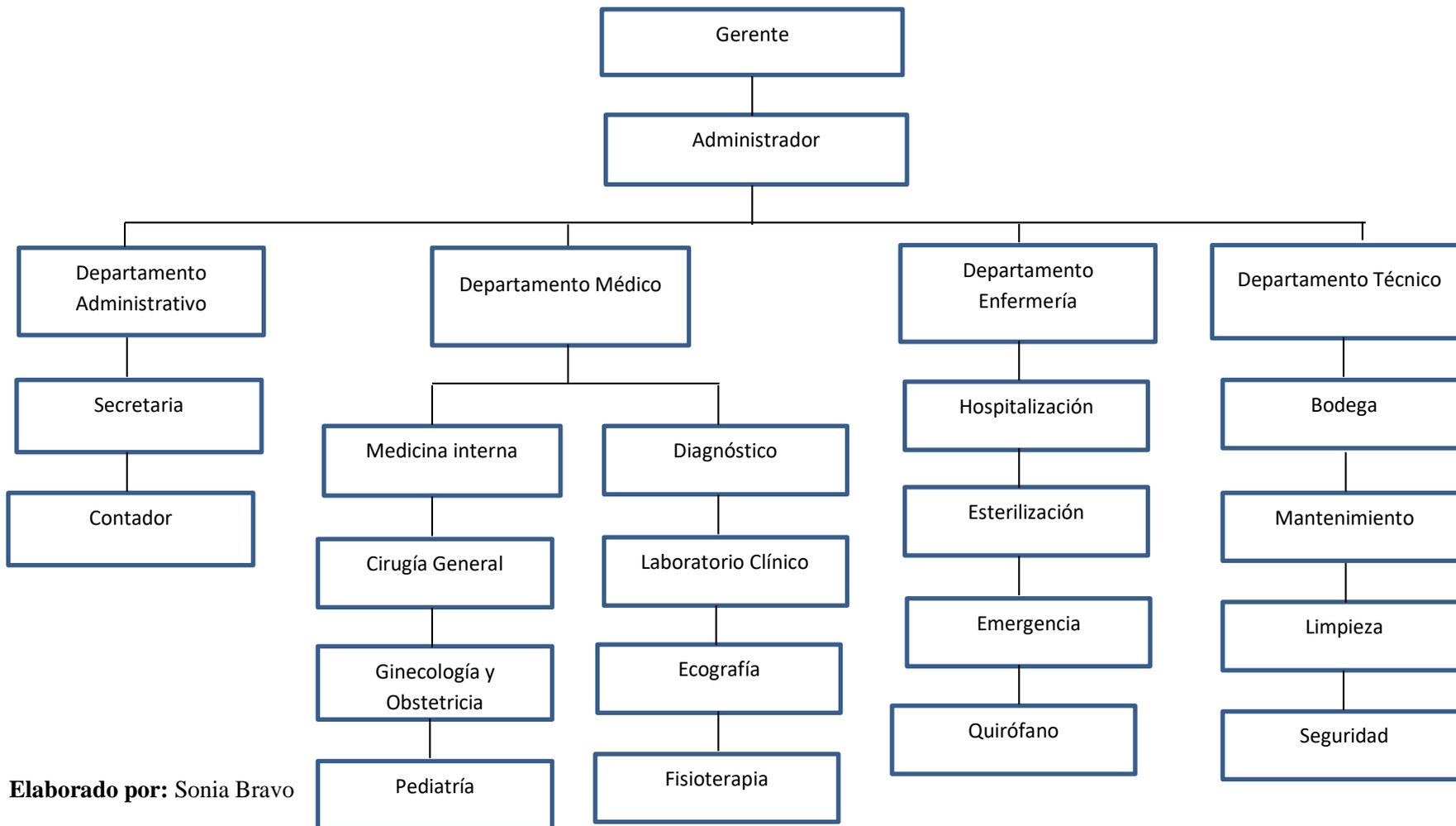
Estamos preparados para brindar los servicios médicos con excelente calidad centrándonos en el bienestar y recuperación de los pacientes a través de una atención profesional, personalizada y humana, con equipos de alta tecnología, infraestructura adecuada para la salud y procesos oportunos y eficientes, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y el mejoramiento continuo.

- Horarios de atención de 08:00am. a 20:00pm. de lunes a sábado y los domingos de 08:00am. a 12:00am.
- Atención médica pago de contado y con tarjetas créditos.
- Brindar trato justo y esmerado a nuestros clientes por parte de los propietarios.
- Llevar un estricto control sanitario.

V.C.6. Objetivos propuestos para la reingeniería

- Contar con la calidad del servicio por parte del personal médico, técnico y administrativo a los usuarios “Hospital del Día Bravo”.
- Actualizar el organigrama estructural para el “Hospital del Día Bravo”
- Realizar el Manual de Funciones para toda la empresa
- Elaborar los flujos de reingeniería de los procesos administrativos.

V.C.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA EL “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”



Elaborado por: Sonia Bravo

Fuente: Hospital del Día Bravo

V.C.9. MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”

DIRECTOR

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”	
	
Objetivo General del Puesto	
Programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requieren las unidades funcionales de la institución, a fin de que dispongan de los bienes materiales para cumplir su misión.	
a. Datos de identificación del puesto.	
Nombre del puesto.	Gerente.
Departamento.	Gerencia.
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza la gestión general de la dirección Médica del Hospital del Día “Bravo” ▪ Establece las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por el hospital ▪ Opera en la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional. ▪ Procede como representante legal de la Empresa.
Puestos bajo su mando.	Administrador, Jefes Departamentales, y personal a sus cargos como operadores.
b. Instrucción Formal	
Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines. Médico General

Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas. Medicina general
c. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años.
Especificación de la experiencia.	Gerente o Director de empresas de prestación de los servicios médicos
d. Aptitudes	
Creatividad, Amabilidad, Capacidad de comunicación, Ética profesional, Liderazgo, Iniciativa	
e. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar los programas y actividades del Hospital. • Elaborar y mantener actualizados reglamentos Interno del Hospital Del Día Bravo, así como las normas y procedimientos técnicos administrativos de funcionamiento de cada uno de los servicios. • Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, normas internas y externas, así como los procedimientos establecidos para el funcionamiento del Hospital. • Organizar, integrar, y presidir el Consejo Técnico y Comités que se crearen dentro de la unidad. • Establecer el sistema de Control Interno de bienes y recursos. • Promover la investigación científica de la Unidad. • Realizar de Auditoria Medica, cuando el caso lo requiera. 	

Elaborado por: Sonia Bravo

ADMINISTRADOR

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
El Administrador del Hospital corresponde al gerente-propietario de la misma.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Administrador	
Departamento.	Administrativa	
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza la gestión general de administrar responsablemente todo el Hospital del Día “Bravo” en cada uno de su departamento ▪ Brindar al gerente apoyo incondicional en las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir dentro de la empresa. ▪ Establece las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por el hospital ▪ Procede como un representante más de la Empresa. 	
Puestos bajo su mando.	Administrador, Jefes Departamentales, y personal a sus cargos como operadores.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Superior.	
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.	
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.	
c. Experiencia laboral requerida		

Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años en puestos administrativos
Especificación de la experiencia.	Administrador de empresas de preferencias en servicios médicos, asistencia administrativa, y conocimiento en informática.
d. Aptitudes	
Disciplina, Honradez, Rapidez de decisión, Toma de decisiones, Eficacia, Iniciativa, Capacidad de comunicación, Ética profesional, Liderazgo, Amabilidad.	
e. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar el presupuesto del Hospital del Día Bravo. • Representar legalmente al Hospital del Día Bravo, en todo acto judicial, extrajudicial y administrativo. • Contratar el personal necesario para el desarrollo de las actividades del Hospital, conceder permiso, vacaciones y establecer sanciones disciplinarias de acuerdo a las leyes y normas internas vigentes. • Dirigir y conocer el movimiento económico del Hospital. • Establecer el sistema de Control Interno de bienes y recursos • Integrar el Consejo Técnico. 	

Elaborado por: Sonia Bravo

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.**SECRETARIA**

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”	
	
Objetivo General del Puesto	
Organizar, coordinar, Integra y supervisa el funcionamiento de la secretaría médica.	
a. Datos de identificación del puesto.	
Nombre del puesto.	Secretaria
Departamento.	Administrativo
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar al gerente apoyo incondicional en las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos administrativos a seguir dentro del hospital. ▪ Redacta las fichas médicas y expedientes de los pacientes, así también redacta oficios, certificados médicos, actas, memorando, anuncios y otros documentos.
Jefe inmediato	Gerente, Administrador, Jefes Departamentales.
b. Instrucción Formal	
Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Secretaria ejecutiva, Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.
Área de Conocimiento.	Secretaria ejecutiva y Administración.
c. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia.	Mínima 2 años en puestos administrativos

Especificación de la experiencia.	Asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público y manejo de programas de computación.
d. Aptitudes	
Ética profesional, Disciplina, Honradez, Rapidez de decisión, Toma de decisiones, Eficacia, Iniciativa, Capacidad de comunicación, Amabilidad, Responsabilidad.	
e. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, distribución de documentos internos, Fichas y expedientes de pacientes • Mantener estricta confidencialidad de los asuntos que se hacen de su conocimiento. • Recibir a las personas en forma cordial y atender las llamadas telefónicas y correos electrónicos. • Manejar la caja chica y el fondo rotativo de la empresa. • Apoyar las gestiones administrativas del Hospital • Elaborar documentos internos y externos de la empresa en orden. • Mantener de los archivos del Hospital en forma actualizada, ordenada y organizada. 	

Elaborado por: Sonia Bravo

CONTADOR

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Contador	
Departamento.	Administrativo	
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar al gerente apoyo incondicional en las tareas establecidas, además de acompañar en la vigilancia de los procesos administrativos a seguir dentro del hospital. ▪ Redacta las fichas médicas y expedientes de los pacientes, así también redacta oficios, certificados médicos, actas, memorando, anuncios y otros documentos. 	
Jefe inmediato	Gerente, Administrador, Jefes Departamentales.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Superior.	
Título requerido.	Secretaria ejecutiva, Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.	
Área de Conocimiento.	Secretaria ejecutiva y Administración.	
c. Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia.	Mínima 2 años en puestos administrativos	

Especificación de la experiencia.	Asistencia administrativa a nivel directivo, atención al público y manejo de programas de computación.
d. Aptitudes	
Ética profesional, Disciplina, Honradez, Rapidez de decisión, Toma de decisiones, Eficacia, Iniciativa, Capacidad de comunicación, Amabilidad, Responsabilidad.	
e. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción, distribución de documentos internos, Fichas y expedientes de pacientes • Mantener estricta confidencialidad de los asuntos que se hacen de su conocimiento. • Recibir a las personas en forma cordial y atender las llamadas telefónicas y correos electrónicos. • Manejar la caja chica y el fondo rotativo de la empresa. • Apoyar las gestiones administrativas del Hospital • Elaborar documentos internos y externos de la empresa en orden. • Mantener de los archivos del Hospital en forma actualizada, ordenada y organizada. 	

Elaborado por: Sonia Bravo

DEPARTAMENTO MÉDICO

MÉDICINA INTERNA

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO” 	
Objetivo General del Puesto	
Proporcionar atención de Hospital Medico a los enfermos a través de las actividades de fomento, protección y de recuperación. Dichas acciones las realizara en las áreas de hospitalización, consulta externa y emergencia	
a. Datos de identificación del puesto.	
Nombre del puesto.	Médico
Departamento.	Administrativo. Jerárquicamente depende del departamento Médico.
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar atención medica de los pacientes dentro del hospital. ▪ Realizar la consulta médica ▪ Emitir el diagnostico e los pacientes para indicar el tratamiento
Jefe inmediato	Gerente, Administrador, Jefes Departamentales.
b. Instrucción Formal	
Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Título profesional de Especialista en Medicina Interna.
Área de Conocimiento.	Salud y Servicios Sociales
c. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia.	Mínima 4 años en puestos administrativos

d. Aptitudes
Ética profesional, Disciplina, Honradez, Rapidez de decisión, Toma de decisiones, Eficacia, Iniciativa, Capacidad de comunicación, Amabilidad, Responsabilidad.
e. Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Programar las actividades a realizarse en el servicio.• Organizar y dirigir los programas y actividades.• Elaborar las normas y procedimientos técnicos-administrativos de funcionamiento del servicio.• Prestar atención medica de los pacientes hospitalizados realizando exámenes.• Diagnósticos y tratamiento respectivo• Solicitar los estudios y exámenes complementarios que requiera cada caso.• Disponer las transferencias y altas de los pacientes.• Elaborar la hoja de epicrisis y consignar en la Historia Clínica.• Certificar la defunción de pacientes que estuvieren a su cargo.• Supervisar las actividades y evaluar el rendimiento del personal, así como la calidad de atención médica.

Elaborado por: Sonia Bravo

CIRUGÍA GENERAL

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO” 	
Objetivo General del Puesto	
Brindar atención clínico-quirúrgica, a través de las acciones de fomento, protección y recuperación, como rehabilitación. Dichas acciones las realizara en las áreas de hospitalización, consulta externa, emergencias y centro quirúrgico	
a. Datos de identificación del puesto.	
Nombre del puesto.	Cirujano
Departamento.	Jerárquicamente depende de la Dirección Médica.
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la productividad de cada una de las Unidades de Cirugía General para la ampliación de medidas preventivas y correctivas en la Atención Medica Quirúrgica. ▪ Realizar la consulta médica ▪ Emitir el diagnostico e los pacientes para indicar el tratamiento
Jefe inmediato	Jefes del Departamento del médico, Administrador, Gerente.
b. Instrucción Formal	
Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Título profesional de Médico Cirujano
Área de Conocimiento.	Cirugía general, Cirugía Laparoscópica, Pediatría
c. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia.	Mínima 4 años en puestos administrativos

d. Aptitudes

Emplear con eficacia y eficiencia el conocimiento médico -clínico, paraclínico, biomédico, psicológico, socio médico, humanista- apropiado a las circunstancias individuales del paciente en su práctica profesional.

Aplicar con habilidad y juicio crítico los procedimientos y recursos técnicos de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación en la atención de los pacientes.

e. Funciones

- Programar las actividades a realizar en el Servicio.
- Organizar y dirigir los programas y actividades.
- Prestar atención médica a los pacientes hospitalizados, realizando exámenes, diagnósticos y prescripción del tratamiento respectivo.
- Programar la cirugía
- Autorizar la ejecución de cirugías electivas.
- Dirigir, supervisar y evaluar el funcionamiento y calidad de la atención en el Centro Quirúrgico
- Solicitar los estudios y exámenes complementarios que requiera cada caso.
- Disponer las transferencias y altas de los pacientes.
- Elaborar la hoja de epicrisis y consignar en la Historia Clínica.
- Certificar la defunción de pacientes que estuvieren a su cuidado.
- Supervisar las actividades y evaluar el rendimiento y la calidad de atención.

Elaborado por: Sonia Bravo

GINECOLOGÍA Y OBSTETRICIA

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Brindar atención clínico-quirúrgico a la mujer en condiciones de gestación, parto, posparto y en condiciones relacionadas con el aparato genital.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Cirugía	
Departamento.	Médico	
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la productividad de cada una de las Unidades de Cirugía General para la ampliación de medidas preventivas y correctivas en la Atención Medica Quirúrgica. ▪ Realizar la consulta médica ▪ Emitir el diagnostico e los pacientes para indicar el tratamiento 	
Jefe inmediato	Jefes del Departamento del médico, Administrador, Gerente.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Superior.	
Título requerido.	Título profesional de especialista en Ginecología y Obstetricia	
Área de Conocimiento.	Ginecología General, Oncológica, Medicina materno-fetal y Medicina de la reproducción.	
c. Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia.	Mínima 4 años de desempeño laboral en unidades Hospitalarias	

d. Aptitudes

Capacidad para solucionar los problemas crónicos y agudos en los servicios de hospitalización, consulta externa, servicio de urgencias y cuidados intensivos.

Establecerá una relación afectiva, ético -filosófica y académica con la empresa y sus pacientes.

e. Funciones

- Programar las actividades a realizar en el servicio.
- Organizar y dirigir los programas y actividades.
- Prestar atención médico-quirúrgica a los pacientes hospitalizados, realizando exámenes, diagnósticos y prescripción del tratamiento médico respectivo.
- Programar la cirugía electiva que el caso lo requiera.
- Dirigir, supervisar y evaluar el funcionamiento y calidad de atención en el centro Obstétrico
- Solicitar los estudios y exámenes complementarios que requiere cada caso.
- Disponer las transferencias y altas de pacientes.
- Elaborar la hoja de epicrisis y consignar en la Historia Clínica.
- Certificar la Defunción de pacientes que estuvieren a su cuidado.
- Supervisar las actividades y evaluar el rendimiento.

Elaborado por: Sonia Bravo

PEDIATRÍA

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO” 	
Objetivo General del Puesto	
Brindar atención al niño desde su nacimiento hasta la adolescencia con acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación.	
a. Datos de identificación del puesto.	
Nombre del puesto.	Pediatría
Departamento.	Médico
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la consulta médica ▪ Emitir el diagnóstico a los pacientes para indicar su estado y el tratamiento a seguir.
Jefe inmediato	Departamento del médico, Administrador, Gerente.
b. Instrucción Formal	
Instrucción.	Superior.
Título requerido.	Título profesional de Médico Pediatría
Área de Conocimiento.	Área de hospitalización, consulta externa y emergencia.
c. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia.	Mínima 4 años de desempeño laboral en unidades Hospitalarias
d. Aptitudes	

Capacidad para solucionar los problemas crónicos y agudos en los servicios de hospitalización, consulta externa, servicio de urgencias y cuidados intensivos.

Establecerá una relación afectiva, ético -filosófica y académica con la empresa y sus pacientes.

e. Funciones

- Programar las actividades a realizar en el servicio.
- Organizar y dirigir los programas y actividades.
- Prestar atención médico-quirúrgica a los pacientes hospitalizados, realizando exámenes, diagnósticos y prescripción del tratamiento médico respectivo.
- Asistir a intervenciones quirúrgicas, cuando se lo requiera.
- Elaborar la hoja de epicrisis y consignar en la historia clínica
- Solicitar los estudios y atender ínter consultas de la especialidad.
- Supervisar y evaluar el funcionamiento y la calidad de atención del servicio para el recién nacido.
- Disponer las transferencias y altas de los pacientes.
- Certificar la Defunción de pacientes que estuvieren a su cuidado.
- Supervisar las actividades y evaluar el rendimiento.

Elaborado por: Sonia Bravo

DEPARTAMENTO ENFERMERÍA, HOSPITALIZACIÓN, ESTERILIZACIÓN Y EMERGENCIA

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Desarrollar actividades asistenciales y administrativas que protejan y recuperen la salud de los pacientes que ingresan a su unidad, manteniendo una comunicación efectiva con sus pares colaboradores y familia.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Departamento Enfermería	
Departamento.	Enfermería	
Jefe inmediato	Departamento de enfermería, Administrador y Gerente.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Superior.	
Título requerido.	Título profesional de Enfermera universitaria	
Área de Conocimiento.	Área de hospitalización y emergencia.	
c. Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia.	Mínima 2 años de desempeño laboral en unidades Hospitalarias	
d. Aptitudes		

Capacidad para solucionar los problemas crónicos y agudos en los servicios de hospitalización, consulta externa, servicio de urgencias y cuidados intensivos.

e. Funciones

- Recibe turno de su colega saliente, a los pies de la cama del paciente, informándose de la condición general de este y novedades ocurridas durante las doce horas anteriores manteniendo la continuidad del plan de cuidados del paciente.
- Pasa visita con los médicos a cargo de paciente según éstos lo requieran informando novedades obtenidas en la entrega de turno.
- Evalúa signos vitales y condición general del paciente previo
- traslado a exámenes, decidiendo la necesidad de que este sea
- acompañado por técnico paramédico.
- • Acompaña y entrega al paciente cuando este es trasladado a un
- Servicio de mayor complejidad, cumpliendo protocolo de traslado.
- Utiliza adecuadamente el correo neumático.
- Utiliza adecuadamente el sistema informático.
- Registra las prestaciones e insumos utilizados por el paciente.
- Realiza la valoración sistemática y continua del paciente a su cargo.
- Elaborar el plan de cuidados y atención de enfermería de acuerdo a las necesidades requeridas por paciente.
- Supervisa que se cumpla el plan de cuidados y atención de enfermería.
- Verifica la rotulación de vías venosas, sondas y drenajes en el sitio de inserción y terapia de enfermería.

- Cambia vías venosas que pasen las 72 horas de instaladas o que estén disfuncionantes.
- Revisa que los sueros estén pasando correctamente y que las bajadas estén fechadas correctamente.
- Realiza el ingreso y egreso de Enfermería
- Entrevista a familiares para obtener datos complementarios del paciente.
- Obtiene información del estado del paciente a través de la revisión periódica de la ficha clínica, exámenes y registros de enfermería.
- Recibe información e indicaciones médicas a través de la visita clínica y la ficha.
- Mantiene la confidencialidad de los datos obtenidos del paciente y del servicio e inculca estos principios éticos al personal a su cargo.
- Cumple las indicaciones médicas
- Realiza la atención de enfermería en forma eficiente, oportuna y con buen trato.
- Supervisa las tareas delegadas al personal técnico a su cargo.
- Analiza los riesgos y complicaciones potenciales del paciente a fin de preverlos.
- Sugiere cambios en el plan de cuidados con evidencia científica que lo apoye.
- Informa al personal técnico a su cargo de cambios y novedades.
- Realiza técnicas y procedimientos de enfermería: curaciones, instalación de vías venosas, administración de medicamentos endovenosos y subcutáneos, colocación de sondas, toma de exámenes, etc. cumpliendo los protocolos que para ellos tiene el Servicio.
- Informa y educa al paciente y familia de los cuidados

QUIRÓFANO

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las funciones de enfermería con el fin de lograr los objetivos generales de la Institución.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Enfermera quirófano	
Departamento.	Enfermería, hospitalización, y emergencia.	
Jefe inmediato	Departamento de enfermería, Administrador, Gerente.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Superior.	
Título requerido.	Título profesional Enfermera universitaria, Técnicos paramédicos	
Área de Conocimiento.	Área de hospitalización, consulta externa, quirófano y emergencia.	
c. Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia.	Mínima 3 años de desempeño laboral en unidades Hospitalarias	
d. Aptitudes		
Capacidad para solucionar los problemas crónicos y agudos en los servicios de hospitalización, consulta externa, servicio de urgencias y cuidados intensivos.		

e. Funciones

- Elabora dentro de la Institución, modelo de atención de Enfermería.
- Dirige al personal a su cargo. Promueve el trabajo en equipo.
- Elabora, difunde y evalúa el cumplimiento de Protocolos, Normas técnicas y administrativas de su Servicio.
- Confecciona, evalúa y aprueba los sistemas de turnos.
- Coordina reuniones con su equipo de trabajo.
- Fomenta la capacitación del personal a su cargo.
- Evalúa la implementación de nuevos equipos, procedimientos y Normas junto con el equipo directivo.
- Gestiona adecuadamente su centro de costo en lo que respecta a la solicitud de insumos mensuales.
- Controla el cumplimiento de las medidas de seguridad del Servicio.
- Conoce y fomenta las normas de prevención de riesgo
- Conoce y hace cumplir los deberes y derechos de los pacientes
- Conoce y difunde las normas de Calidad de atención.
- Participa en la selección de material e insumos nuevos o que va a ser licitado por el Comité de Farmacia.
- Actualiza los protocolos de atención según la evidencia científica lo demuestre.
- Promueve las actividades de integración del equipo de enfermería con el equipo médico.
- Vela por el trato amable y respetuoso hacia el paciente, familiares, miembros del equipo de salud y personal de servicios de apoyo.

Elaborado por: Sonia Bravo

DEPARTAMENTO TÉCNICO

BODEGA

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Proporcionar custodiar y distribuir los materiales e insumos necesarios para el funcionamiento del Hospital.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Bodega	
Departamento.	Técnico. Depende de la Administración del Hospital.	
Descripción general.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza inventario general del Hospital del Día “Bravo” 	
Puestos bajo su mando.	Administrador, Jefes Departamentales y personal a sus cargos como operadores.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Superior.	
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.	
Área de Conocimiento.	Administración y dirección de empresas.	
c. Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia.	Mínima 2 años.	
d. Aptitudes		
Creatividad, Amabilidad, Capacidad de comunicación, Ética profesional, Liderazgo,		

Iniciativa
e. Funciones
<ul style="list-style-type: none">• Determinar las necesidades de requisición o adquisición. v• Receptar las adquisiciones que se realicen• Determinar el máximo y el mínimo de stock de materiales para asegurar el funcionamiento óptimo del hospital.• Entregar los materiales para los Servicios, previa autorización del funcionario competente.• Llevar un inventario permanente de existencias y activos fijos de la clínica.• Remitir a Administración y Contabilidad informes semanales sobre ingresos y egresos de materiales.

Elaborado por: Sonia Bravo

MANTENIMIENTO

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Encargarse del mantenimiento preventivo, correctivo del Hospital, tanto de la planta física, instalaciones y equipos de la misma.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Mantenimiento y limpieza	
Departamento.	Técnico. Depende de la Administración del Hospital.	
Descripción general.	Realiza inventario general del Hospital del Día “Bravo”	
Puestos bajo su mando.	Administrador, Jefes Departamentales y personal a sus cargos como operadores.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Bachiller.	
Título requerido.	Ingeniero en Administración de Empresas o Carreras Afines.	
Área de Conocimiento.	Administración.	
c. Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia.	Mínima 1 años.	
d. Aptitudes		
Creatividad, Amabilidad, Capacidad de comunicación, Liderazgo e Iniciativa		
e. Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Programar las actividades del Servicio de mantenimiento y limpieza. 		

- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la planta física, instalaciones, equipos, maquinaria, muebles y otros bienes del Hospital.
- Llevar a cabo el inventario técnico de equipos, instalaciones y planta física de la Institución.
- Realizar las estadísticas de consumo de materiales, luz, agua, combustibles hora/hombre, utilizado en actividades de mantenimiento.

Elaborado por: Sonia Bravo

LIMPIEZA

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Proporcionar ropa limpia para pacientes y personal, en las mejores condiciones de higiene y presentación.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Limpieza	
Departamento.	Técnico. Depende de la Administración del Hospital.	
Descripción general.	Realiza inventario general del Hospital del Día “Bravo”	
Puestos bajo su mando.	Administrador, Jefes Departamentales y personal a sus cargos como operadores.	
b. Instrucción Formal		

Instrucción.	Bachiller.
Título requerido.	Ninguno
Área de Conocimiento.	Ninguno
c. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia.	Mínima 1 años.
d. Aptitudes	
Creatividad, Amabilidad, Capacidad de comunicación, Liderazgo e Iniciativa	
e. Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y clasificar la ropa sucia y contaminada, considerando el tipo de lavado que necesitan, atendiendo el color, clase de mancha y procedencia. • Lavado, secado y clasificar la ropa lavada. • Planchado y doblado de la ropa. • Arreglar la ropa deteriorada. • Entregar ropa limpia a los diferentes Servicios de la Institución. 	

Elaborado por: Sonia Bravo

SEGURIDAD

MANUAL DE FUNCIONES “HOSPITAL DEL DÍA BRAVO”		
Objetivo General del Puesto		
Proporcionar la seguridad y guardianía a pacientes y personal del Hospital en las mejores condiciones de prevención.		
a. Datos de identificación del puesto.		
Nombre del puesto.	Seguridad	
Departamento.	Técnico. Depende de la Administración del Hospital.	
Descripción general.	Realiza la supervisión de guardianía	
Puestos bajo su mando.	Administrador, Jefes Departamentales y personal a sus cargos como operadores.	
b. Instrucción Formal		
Instrucción.	Bachiller.	
Título requerido.	Ninguno	
Área de Conocimiento.	Ninguno	
c. Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia.	Mínima 1 años.	
d. Aptitudes		
Creatividad, Amabilidad, Capacidad de comunicación, Liderazgo e Iniciativa		
e. Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al personal considerando la atención necesaria si lo requiere. • Analiza los riesgos y complicaciones potenciales del paciente a fin 		

- de preverlos.
- Informa en forma oportuna las complicaciones que se presente en un paciente al médico de turno y cumple las indicaciones que este deje en la terapia clínica de manera de restablecer la condición inicial del paciente rápidamente.
- Sugiere cambios en el plan de cuidados con evidencia científica que lo apoye.
- Informa al personal técnico a su cargo de cambios y novedades.

Elaborado por: Sonia Bravo

V.C.10. REINGENIERÍA PROPUESTA

El nuevo y cambiante entorno demográfico, sociológico, cultural y tecnológico debe interpretarse como oportunidades de mejora para la asistencia médica hospitalaria y el papel de los médicos como agentes en busca de un cambio radical centrado en "qué queremos ser" y no en "qué somos". La reingeniería de procesos técnicos y administrativos en el Hospital del Día Bravo, deben realizar cambio creativo, de reinventar y renovar las estructuras, los procesos, los sistemas y las maneras de medir los resultados y el desempeño de la organización.

La reingeniería está enfocada a los resultados, que se miden de acuerdo con la satisfacción de los usuarios. La gestión hospitalaria debe optimizar los resultados de la actividad, permitir que los profesionales en el área de la Salud tengan capacidad para organizarse y diseñar estrategias a través de objetivos medibles y alcanzables.

V.C.11. OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA REINGENIERÍA

- Contar con la calidad del servicio por parte del personal médico, técnico y administrativo a los usuarios del “Hospital del Día Bravo”.
- Actualizar el organigrama estructural para el “Hospital del Día Bravo”
- Realizar el Manual de Funciones para toda la empresa
- Elaborar los flujos de reingeniería de los procesos administrativos

V.C.12. ESTRATEGIAS PARA LA REINGENIERÍA

- Calidad del servicio y atención por parte del personal médico, técnico y administrativo.
- Diseño de la estructura organizacional procesos y responsabilidades dentro del Hospital del Día Bravo.
- Manual de funciones para todo el personal que labora en el Hospital del Día Bravo
- Los flujos de procesos en la atención a los pacientes o usuarios que respaldan y guían al personal dentro y fuera de una estructura.
- Las relaciones de comunicación son las que conectan a los individuos dentro y fuera de la organización.

V.C.13. ESTRATEGIAS PARA LA REINGENIERÍA

Tabla. 39.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Calidad en el servicio y atención por parte del personal	<p>Diversificar las áreas médicas técnicas y administrativas con procesos tecnológicos.</p> <p>Puntualidad, capacidad profesional, buen trato a los pacientes, ética laboral.</p>	<p>Gerente</p> <p>Administrador</p>
Diseño de la estructura organizacional y manual de funciones para la empresa	<p>Actualizar la estructura organizacional representando gráficamente a las relaciones jerárquicas de la empresa.</p> <p>Identificar las funciones y la responsabilidad de cada departamento. El éxito de una organización no basta solo con la estructura.</p>	<p>Gerente</p> <p>Administrador</p>
Flujos de procesos	Delegar funciones al personal y capacitarlos en el área de desempeño.	<p>Gerente</p> <p>Administrador</p> <p>Departamento administrativo</p>
Financiamiento	Ampliar el Hospital y crear las salas de hospitalización.	<p>Gerente</p> <p>Administrador</p>

Elaborado por: Sonia Bravo

Liderazgo	<p>Capacitación continua al personal que labora en el Hospital, aplicando el liderazgo para que los usuarios puedan realizar sus consultas.</p> <p>Autocontrol y motivación personal a los empleados es importante para la consecución de un buen rendimiento.</p>	<p>Gerente</p> <p>Administrador</p> <p>Departamentos médicos, de enfermería y administrativo</p>
Cultura	<p>Estructurar la misión y visión empresarial.</p> <p>Fomentar la cultura abierta y participativa en la que todos pueden aportar para una misión común.</p>	<p>Gerente</p> <p>Administrador</p> <p>Departamentos médicos, de enfermería y administrativo</p>
Diseño	Flujo de procesos para cada departamento	<p>Gerente, Administrador y</p> <p>Departamentos médicos, de enfermería y administrativo</p>

**V.D. REINGENIERÍA PROPUESTA DE LOS FLUJOS DE PROCESOS
A REALIZARSE**

Calidad en el servicio y atención por parte del personal. El Hospital del Día Bravo presta atención a todos sus clientes y usuarios en servicios de asistenciales de Consulta Externa de Lunes a Viernes de 8:00am – 20:00pm, Sábados y Domingos de 8:00am – 17:00pm. Cuando se presenta caso de emergencias el Hospital brinda sus servicios en las siguientes áreas:

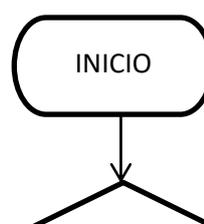
- Medicina Interna
- Cirugía General
- Ginecología
- Obstetricia
- Pediatría

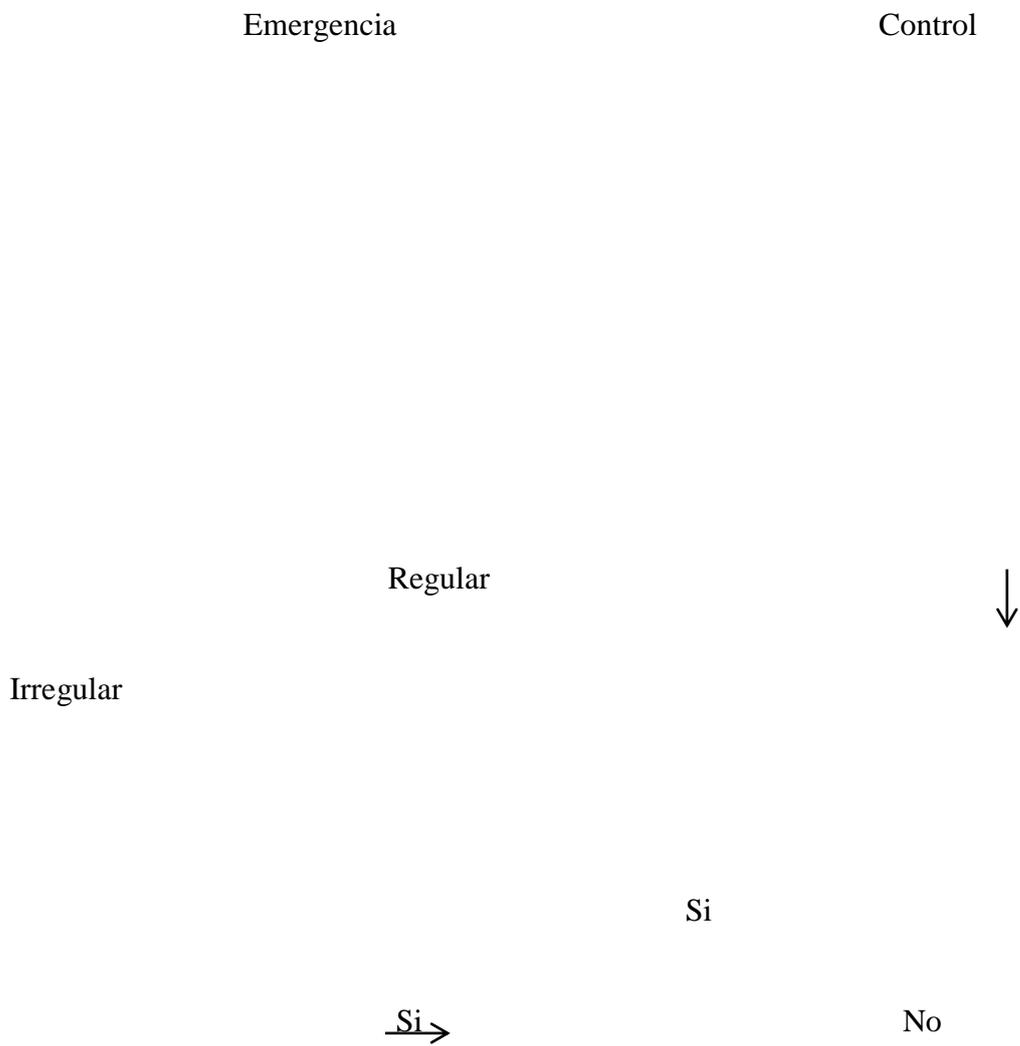
La persona que desea atenderse en el Hospital del Día Bravo por enfermedad, chequeo o control médico debe proceder a diversos procesos hasta recibir la atención en el área indicada o requerida.

V.E. Propuesta de los flujos de procesos que se llevaran en el Hospital del Día Bravo

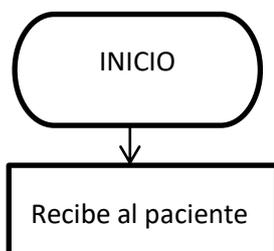
Dentro de la investigación realizada se pudo observar y determinar que las funciones que realiza el personal que labora en el Hospital del Día Bravo son repetitivas y no siguen un proceso adecuado, donde se realiza la siguiente propuesta para realizar los procesos adecuados por departamentos según los cargos a desempeñar en los mismos.

Flujograma N° 1. Proceso de atención médica en el Hospital del Día Bravo





Flujograma N° 2. Proceso de atención en el departamento administrativo del Hospital del Día Bravo



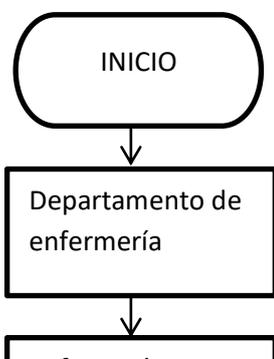
No

Si

Si

No

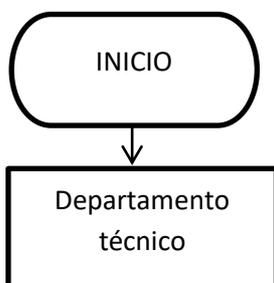
Flujograma N° 3. Proceso de atención en el departamento enfermería del Hospital del Día Bravo



No

Si

Flujograma N° 4. Proceso de atención en el departamento Técnico Área de Bodega del Hospital del Día Bravo

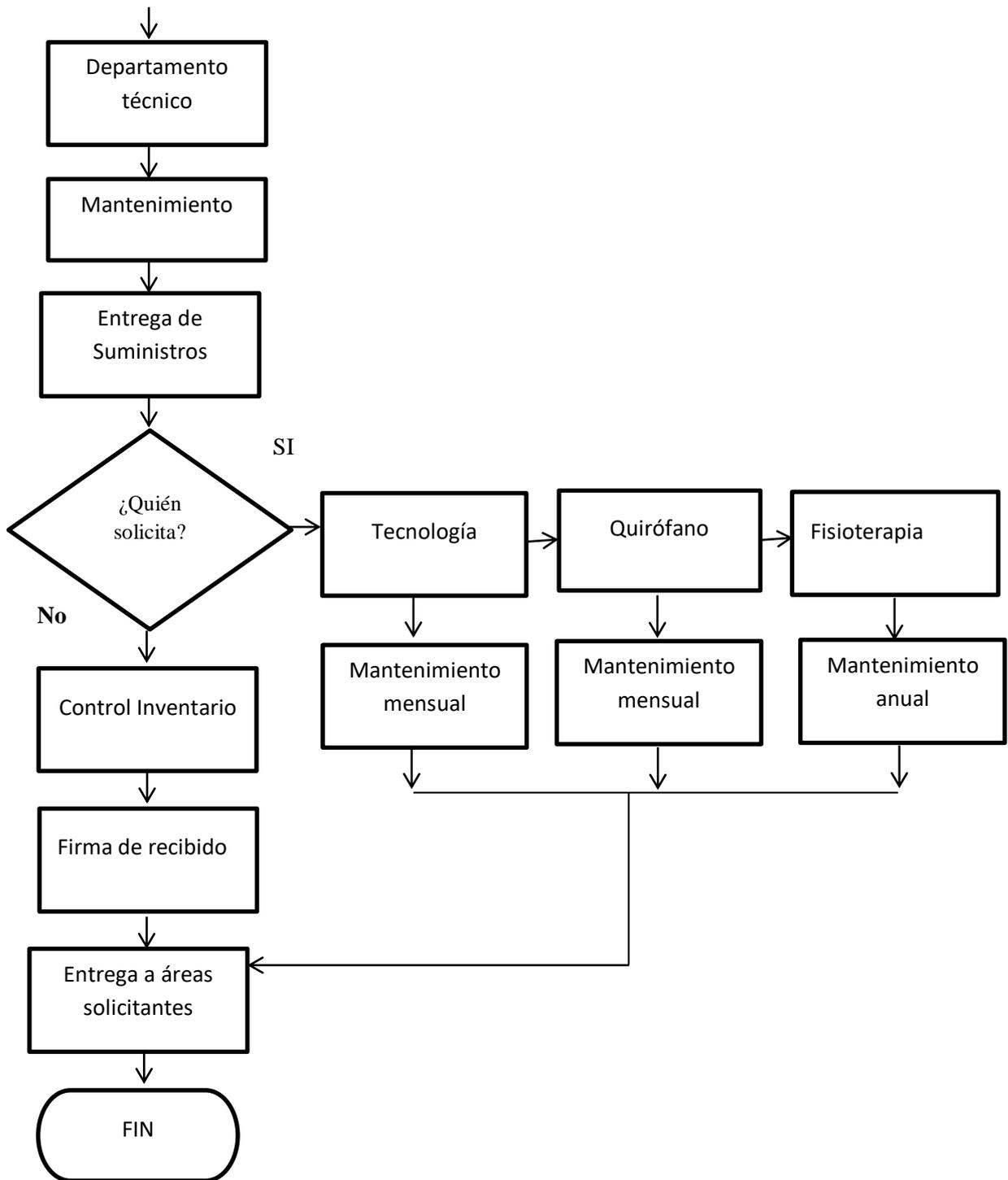


No

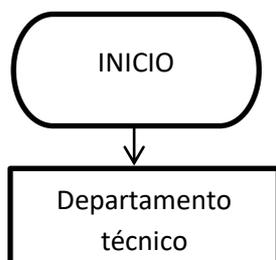
Si

**Flujograma N° 5. Proceso de atención en el departamento Técnico Área de
Mantenimiento del Hospital del Día Bravo**





Flujograma N° 6. Proceso de atención en el departamento Técnico Área de Limpieza del Hospital del Día Bravo



No

V.E. ANÁLISIS ECONÓMICO

V.E.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

La ampliación del nuevo local del Hospital del Día Bravo y la creación de la Unidad de Cuidados Intensivos, conlleva la inyección de capital de dinero proveniente del capital de patrimonio y capital financiado por bancos. Según el modelo financiero para el análisis de este proyecto se cuenta con los siguientes cuadros de inversiones.

V.E.2. Balance del Personal

Tabla 50. Gastos de Personal

AUXILIAR DE ENFERMERIA	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	880,32	10.563,84
Décimo Tercero*		880,32
Décimo Cuarto**		354,00
APORTE PATRONAL IESS	105,68	1.268,16
SUBTOTAL Aux.	986,00	13.066,32
MEDICO ESPECIALISTA RESIDENTE	Mensual	Anual
Sueldo Mensual	1.441,66	17.299,92
Décimo Tercero*		1.441,66
Décimo Cuarto**		354,00
APORTE PATRONAL IESS	148,34	1.780,08
SUBTOTAL Med.Res.	1.590,00	20.875,66
TOTAL Aux.+Med.Res.	2.576,00	33.941,98

*El décimo tercer sueldo equivale a un sueldo con el descuento de aportaciones.

**El décimo cuarto corresponde a un sueldo básico unificado vigente, en proporción por los Días trabajados en el año.

Art. 112.- Exclusión de la decimotercera remuneración. - El goce de la remuneración prevista en el artículo anterior no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y jubilación, ni para el pago de las indemnizaciones y vacaciones prescritas en este Código. Tampoco se tomará en cuenta para el cálculo del impuesto a la renta del trabajo.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

V.E.4 Activos Fijos

Tabla 51.

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Final
Materiales de construcción para ampliación del Hospital	1	100.000	100.000
Mano de Obra	1	30.000	30.000
Permisos	1	2.000	2.000
TOTAL COSTO EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN			132.000

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Tabla 52. Requerimientos Muebles y Enseres

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Final
Sillón sala de espera	2	300	600
Escritorio	2	250	500
Archivadores	4	150	600
Sillón dormitorio particular	3	280	840
TOTAL COSTO MUEBLES Y ENSERES			2.540

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Tabla 54. Requerimientos servicios de computación

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Final
Computador de Escritorio	2	801,37	1602,74
Fax	1	250	250
Router LAN-WIFI	1	150	150
TOTAL COSTO EQUIPO DE COMPUTACIÓN			2.002,74

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

V.E.5 Activos Diferidos

Se consideran activos diferidos aquellos los cuales no se encuentran tangiblemente, sino que son intangibles y que generarán una influencia de generación de ingresos como es publicidad.

Tabla 55. Costos de Publicidad

Detalle	Valor
Publicidad Inicial	1.500,00
TOTAL	1.500,00

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

V.E.6 Inversiones en capital de trabajo

Tabla 56. Capital de Trabajo

Efectivo	
Gastos de Personal por 2 meses	5.152,00
Gastos Administrativos por 2 meses	850,00
Gastos Operativos por 2 meses	2.020,00
TOTAL	8.022,00

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Se calcula el capital de trabajo sumando los gastos de personal, administrativos y operativos por dos meses, tiempo en el cual se estima que a partir del tercer mes el hospital pueda solventar dichos gastos que a continuación se detallan. Cabe recalcar que este no es el valor total de inversión tal como se lo expone en el literal V.C.

V.E.7 Gastos Administrativos y Operativos

Tabla 57. Gastos Administrativos

Detalle	Valor Mes	Valor Año
Teléfono Convencional	45,00	540,00
Teléfono Celular	80,00	960,00
Internet	40,00	480,00
Energía Eléctrica	150,00	1.800,00
Agua	30,00	360,00
Otros	80,00	960,00
TOTAL	425,00	5.100,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Tabla 58. Gastos Operativos

Detalle	Valor Mes	Valor Año
Lavandería	150,00	1.800,00
Recargas de Oxígeno	160,00	1.920,00
Alimentación	200,00	2.400,00
Insumos Médicos	500,00	6.000,00
TOTAL	1.010,00	12.120,00

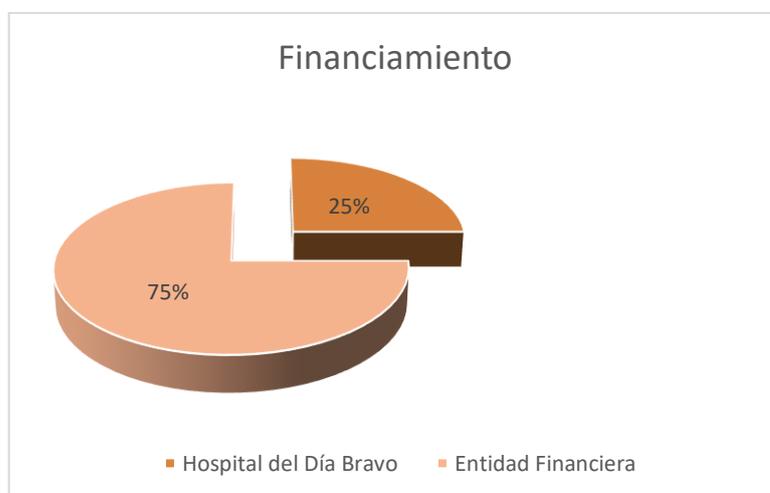
Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

V.E.8 Financiamiento

El costo total del proyecto es de \$ 191.199,74 dólares americanos, los cuales el 25% serán financiados por el Hospital del Día Bravo y el 75% restante será financiado por una institución financiera.

Para cubrir con las inversiones antes mencionadas, se ha elegido un crédito hipotecario destinado a la compra de activos fijos, el cual tiene una tasa efectiva referencial del 10.99% y una tasa efectiva máxima del 11.83% que será otorgado por la entidad financiera.



Elaborado por: La Autora

V.F. PROYECCIONES FINANCIERAS

V.F.1 Proyección de Ingresos

Tabla 59. Proyección de Ingresos de los Servicios del UCI

Precio por servicio promedio	2.500,00				
*Días por servicio promedio	10				
**valor del servicio promedio por Día	250,00				
PROYECCIÓN DE INGRESOS POR EL SERVICIO	2015	2016	2017	2018	2019
Numero de servicios promedios al año	20	24	30	40	52
Ingresos anuales	50.000,00	60.000,00	70.000,00	100.000,00	130.000,00

Fuente: Director del Hospital

Elaborado por: La autora

* Cantidad de Días promedio de servicio requerido.

** Valor diario de los diferentes servicios requeridos en el hospital de acuerdo al tarifario dispuesto anteriormente.

En el segundo punto a desarrollar para el análisis financiero, se procedió a determinar los posibles ingresos o beneficios cuantificables de la propuesta de la tesis, para lo cual en el punto 4.1 se determinó que el 36% de todas las solicitudes de ingresos a hospitalización con una estadía de 10 Días promedio, serían los posibles demandantes del servicio propuesto y representando una reducción en los costos de 2 Días de hospitalización.

Referente a los ingresos del servicio, se considera un margen de contribución por el servicio de hospitalización del 10% sobre los costos totales (egresos operativos). Siendo la fórmula:

Ingreso del Servicio = Egresos Operativos / (1 – Margen de contribución %).

El crecimiento de la cantidad de pacientes en el servicio se considera para el primer año la atención de 20 pacientes anuales en base a lo determinado en el análisis de la demanda en tabla 33, para el segundo año se considera un incremento del 20% ofreciendo una atención de 24 pacientes anuales y para los otros años se incrementa la atención en un 30% promedio anual según se lo describe en la tabla 59.

V.F.2 Balance General Proyectado

Tabla 60. Balance General Proyectado

Balance General	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS				
Caja Bancos	18.000,00	31.200,00	54.600,00	95.550,00
Cuentas por cobrar	31.000,00	44.000,00	62.480,00	88.721,60
Bodega y farmacia	19.600,00	23.400,00	27.892,80	33.248,20
total Activos Corrientes	68.600,00	98.600,00	144.972,80	21.7519,80
Activos fijos	190.000,00	190.000,00	190.000,00	190.000,00
Depreciaciones	38.000,00	57.000,00	76.000,00	95.000,00
total Activos Fijos	152.000,00	133.000,00	114.000,00	95.000,00
TOTAL ACTIVOS	220.600,00	231.600,00	258.972,80	312.519,80
PASIVOS				
Proveedores	39.145,00	41.805,00	45.985,00	50.583,00
Impuesto a la renta	15.000,00	18.000,00	21.000,00	24.000,00
Aportes fiscales	27.400,00	28.700,00	30.526,67	32.221,67
total Pasivo Corriente	81.545,00	88.505,00	97.511,67	106.804,67
Deudas por Pagar	62.000,00	62.000,00	62.000,00	62.000,00
total Pasivo Largo Plazo	62.000,00	62.000,00	62.000,00	62.000,00
TOTAL PASIVOS	143.545	150.505,00	159.511,67	168.804,67

PATRIMONIO				
Capital	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Reserva Legal	18.900,00	20.020,00	21.260,00	22.470,00
Utilidades	33.155,00	36.075,00	53.201,13	96.245,13
TOTAL PATRIMONIO	77.055,00	81.095,00	99.461,13	143.715,13
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	220.600,00	231.600,00	258.972,80	312.519,80

Al realizar el análisis económico proyectado 5 años, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil, con el objeto de facilitar la toma de decisiones en el hospital, se puede efectuar un análisis de pérdidas y ganancias, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico del proyecto y cuáles son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

V.F.3 Estado de resultados proyectados del servicio

Tabla 61. Estado Proyectado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VENTAS				
Servicios	60.000,00	70.000,00	100.000,00	130.000,00
TOTAL VENTAS	60.000,00	70.000,00	100.000,00	130.000,00
COSTO DE VENTAS				
Servicios Operativos	14.998,00	17.501,00	20.254,00	22.944,50

TOTAL COSTO DE VENTAS	14.998,00	17.501,00	20.254,00	22.944,50
UTILIDAD BRUTA	45.002,00	52.499,00	79.746,00	107.055,50
COSTOS ADMINISTRATIVO Y VENTAS FINANCIERAS				
Sueldos	20.262,00	20.262,00	20.262,00	20.262,00
Gastos Administrativos	5.610,00	6.171,00	6.788,00	7.466,00
Depreciaciones	2.196,00	3.294,00	4.392,00	5.490,00
Amortizaciones	83,75	104,70	130,87	163,58
Intereses de Crédito	9.100,00	8.000,00	7.033,33	6.033,33
TOTAL COSTOS	37.251,75	37.831,7	38.606,20	39.414,91
UTILIDAD TOTAL	7.750,25	14.667,3	41.139,80	67.640,59
UTILIDAD TOTAL -15% Parte Trabajadores.	6.587,71	12.467,21	34.968,83	57.494,50
UTILIDAD NETA (UTI. Total - 25% Imp. Renta)	4.940,78	9.350,40	26.226,62	43.120,87

Con los datos mencionados anteriormente se procedió a elaborar el Flujo de caja de la propuesta de negocio proyectándole para 5 años debido que la mayoría de los Equipos se deprecian en 3 años, los Mobiliarios en 10 años y sacando la media de estos tiempos nos da 6 años pero como en los libros contables se proyecta en 5 años, se considera el tiempo mencionado inicialmente para el desarrollo de esta tesis.

Referente a la remodelación en la infraestructura física, se considera que se deprecia en 20 años el valor total de las adecuaciones física. Se consideró una inversión inicial de remodelación física de \$ 132.000,00 y en adquisición de equipos - mobiliario \$ 51.177,74 teniendo los detalles en el punto V.A.2 y V.A.3. A continuación se presenta el flujo de caja en la tabla 61 y el Flujo Neto de Caja en la tabla 62.

V.G. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

V.G.1 Flujo Incremental del Proyecto

Tabla 62. Flujo de la Empresa

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad Neta del Ejercicio		37.880,00	45.002,00	52.499,00	79.746,00
Depreciación		19.000,00	38.000,00	57.000,00	76.000,00
Amortización		18.500,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00
Flujo de Fondos Neto	0	75.380,00	101.502,00	127.999,00	174.246,00
Inversiones Fijas	22.254,25				
Variación del capital	25.000,00	12.050,00	18.000,00	34.527,00	44.002,67
Créditos Recibidos	141.762,75				
Ingresos Netos	189.017,00	12.050,00	18.000,00	34.527,00	44.002,67
Flujo de Fondos Totalmente Neto	-189.017	63.330	83.502,00	93.472,00	130.243,33

El porcentaje de incremento anual ponderado es del 32% a cinco años, vale destacar que se han realizado proyecciones estimativas de ingresos y de gastos, por tal razón, no se puede obtener un dato real del incremento anual de crecimiento que obtendrá el Hospital del Día Bravo.

Estos valores pueden estar sujetos a cambios ya sean por políticas externas (Ministerio de Salud), como de Políticas Internas (Reglamento Tarifario del Hospital), lo cual asevera que los valores presentados en estas proyecciones pueden estar susceptibles a alteraciones a futuro.

V.G.2 Cálculo del V.A.N y T.I.R y relación costo beneficio.

Para los criterios de aceptación del proyecto el Valor Actual Neto – VAN tiene que ser mayor o igual que 0. Con respecto a la Tasa Interna de Retorno - TIR, para dar por aceptado el proyecto, la TIR tiene que ser mayor o igual que la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento – TMAR.

Realizado el estado de pérdidas y ganancias, tabla 61, y el incremento de flujo del proyecto, tabla 62, se procede a realizar la elaboración y el análisis del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR), aplicando la siguiente fórmula.

$$\text{Van} = \text{IO} + \sum_{n=1}^{\text{N}} \text{FC} / (1-\text{Tmar})^n$$

VAN = valor actual neto

IO = valor del desembolso inicial

FC= representa los flujos de caja

Tmar = Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

N= número de periodos

Tabla 63. Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Relación Costo Beneficio

VAN	TIR	B/C
\$ 358.437,18	39%	1.06

Como resultado obtenemos que el **VAN = \$ 358.437,18** siendo mayor a cero con lo cual podemos concluir que el proyecto es rentable. Para el cálculo de la TIR, en la fórmula anterior se iguala la ecuación del VAN a 0 y despejando de la ecuación la incógnita i que sería la TIR, nos da como resultado $i = \mathbf{TIR = 39\%}$, siendo esta mayor que el **TMAR = 11%**, y el resultado de la relación costo- beneficio **B/C= 1.06** nos indica que es mayor a 1 por lo que podemos concluir que la inversión es aconsejable y rentable.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Los procesos de gestión en el área administrativa del Hospital del Día Bravo se manejan de manera empíricos y de forma poco automatizada, produciendo un bajo control de los ingresos y egresos operacionales de la empresa.
- Su Estructura Organizacional es caducada y un manual de funciones que no cumple con las expectativas del personal que labora en la empresa, produciendo un trabajo repetitivo y con una infraestructura vetusta ya que no cuenta con la logística adecuada en la atención a sus pacientes en área muy reducidas de consulta externa y quirúrgica; porque no cuenta con un espacio amplio y con alta tecnología, encontrándose en la necesidad de alquilar el quirófano a otras clínicas con el fin de cubrir esta necesidad.
- Mediante los instrumentos de investigación y el estudio de Marketing realizado se pudo observar la falta de publicidad en Quevedo y sus alrededores, hace que no permitan conocer los nuevos productos y servicios que brindará el Hospital del Día Bravo. Donde se considera viable la propuesta realizada por la aceptación que se tuvo en el estudio de Marketing y en el estudio financiero para poder aplicarla en la empresa.

RECOMENDACIONES

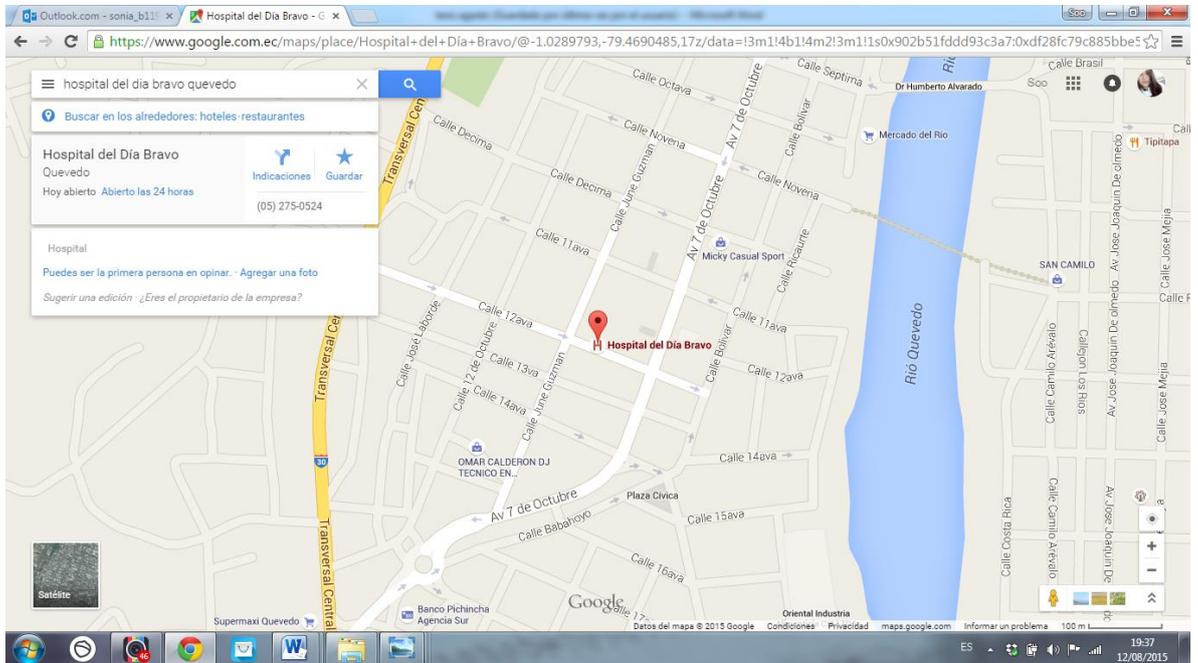
- Con todos los estudios realizados en esta investigación como el estudio de marketing y el financiero se considera viable la propuesta realizada implementando un sistema de gestión estratégica automatizado con acciones innovadoras y creativas que permitan al Hospital del Día Bravo distinguirse de las demás empresas, al aplicar mecanismos de apoyo se mejorará los procesos administrativos que efectúa la reingeniería tomando decisiones oportunas y necesarias para evitar cualquier eventualidad.
- Aplicar la Estructura Organizacional y el Manual de Funciones que se ha realizado mediante el diagnóstico realizado con todas las expectativas que el personal debe cumplir en cada una de sus labores o tareas asignadas mediante la capacitación a todo el personal que labora en la empresa haciendo énfasis en la atención al cliente de manera eficiente y eficaz para que se sientan cómodos y seguros con los servicios que se ofrecen en el Hospital del Día Bravo, esto se lo logrará mediante una comunicación y motivación continua.
- Con la implementación de una nueva infraestructura y Reingeniería se logrará mejorar los procesos administrativos, los flujos de ingreso y rentabilidad de todo el Hospital del Día Bravo logrando con los compromisos adquiridos a lo largo de los años, para sus pacientes y, sobre todo, cumplir con las disposiciones legales que garantizan brindar un servicio de calidad y calidez.

Bibliografía

- Abbott. Marketing. Una visión general. México: Prentice Hall, 2010.
- Aguilar, Rosa. La convocatoria para la selección de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., 2011.
- Amstriong, Gary, y otros. Introducción al marketing. España: Pearson education, 2011.
- Aragón, Mariana. Innovación en la investigación de mercado. Chile: Alfaomega, 2011.
- Cespedes, Alberto. Investigación de mercado. Colombia: Ediciones de la U, 2012.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de administración. Bogotá Colombia: Mc. Graw Hill, 2010.
- Fayol, Henry. Los proyectos de inversión. Costa Rica: Continental, 2011.
- Gitman, Lawrence. Fundamentación Financiera. México: Pearson, 2010.
- Hammer, Michael y James Champy. Reingeniería. Bogotá: Norma, 1995.
- Hampton, Federico. Investigación de mercado. Un enfoque aplicado. México: Pearson Educación, 2011.
- Hindle, Tim. MANAGEMENT "Las 100 ideas que Hicieron Historia". Primera. Buenos Aires: El Comercio, 2008.
- Joseph, Hair, Robert Bush y Ortinau Davis. Investigación de mErcado. México: Mc. Graw Hill, 2010.
- Koontz, Harol y Heinz Weihrich. Elementos de administración un enfoque internacional y de innovación. México : Hill Interamericana S.A., 2012.
- Merino M.; Teresa Pintado; J. S. Grandes, E.; M. Muñoz. Introducción a la investigación de mercado. Esic, 2014.
- Monchón, Francisco. Administración enfoque por competencias con Casos Latinoamericana. México: Alfaomega, 2014.
- Münch, Lourdes. Administración Gestión organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos. México: Perason, 2010.
- . Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. México: Pearson, 2010.
- Münch, Lourdes y José García. Fundamentos de Administración. México: Trillas, 2012.
- Münch, Lourdes; García, José. Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos. México: Pearson, 2010.
- Ortiz, Aída. Administración moderna contemporanea. México: Limusa, 2012.

- Philip, Kotler. Dirección y conceptos esenciales de marketing. México: Pearson Educación, 2012.
- Prieto, Jorge. Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá Colombia: ECOE, 2012.
- Publicing, Harvard y Business. Crear un plan de negocios. 1ERA EDICIÓN. México: Impact Media Comercial S.A., 2009.
- Robbins. Administración. México: Pearson, 2010.
- Robbins y M. Coulther. Administración. México: Pearson Educación, 2009.
- Sainz de Vicuña, José María. Plan estratégico en la práctica. España, 2013.
- Sarmiento, Rubén. Contabilidad General. Quito - Ecuador, 2009.
- Seneca, Magdalena. Planeación estartégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc.Graw Hill, 2010.
- Urquijo, Enrique. Estudio de factibilidad de un proyecto de investigación. México: Eco Ediciones, 2010.

Ubicación actual de la Clínica y Maternidad “Bravo”

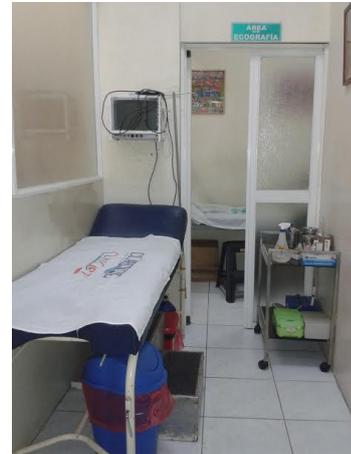


Anexos

Área de Ecografía



Sala de Emergencia



Área de neonatología



Consultorio



Sala de espera y Caja

