



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACION DE  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECEPCIÓN Y FACTURACIÓN  
CORRESPONDIENTE A LA ATENCIÓN DE LOS PACIENTES SPPAT DEL  
HOSPITAL BÁSICO DE DURÁN, DURANTE EL AÑO 2022.**

**Profesor**

**Mgs. Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles**

**Autora**

**Md. Gisela Nory Jordán Vega**

**2021**

## RESUMEN

El presente proyecto presenta la propuesta para la implementación del Proceso administrativo de recepción y facturación de los servicios médicos y prestaciones de salud a los usuarios del subsistema SPPAT, con el fin de asegurar una gestión clara y sencilla en relación la Facturación y planillaje.

La recuperación de valores por el área financiera desempeña un papel importante en el desarrollo de instituciones de salud, de allí radica la importancia de implementar un correcto y eficaz proceso de recepción de información de las prestaciones brindadas desde su inicio hasta su finalización.

Entre los objetivos principales de este plan gerencial, es lograr implementar estrategias sistemáticas y de control interno para mitigar las falencias encontradas en el proceso previo al inicio de la pertinencia médica y liquidación de cuentas, tales como como vacíos legales en la normativa vigente para la fecha en la que fue prestado el servicio, además del desconocimiento de las normativas y reformas por parte de los directores de las instituciones, capacitaciones deficientes para el personal involucrado, desmotivación de profesionales de salud, no cuentan con manejo de procesos y planificación, falta de programas, uso de medicamentos no autorizados por el MSP, entre otros, los cuales han colaborado al manejo ineficiente del proceso de recuperación de cartera.

**Palabras Claves:** Plan de gestión gerencial, Procesos administrativos, SPPAT, Recepción y facturación, Atención sanitaria.

## ABSTRACT

This project presents the proposal for the implementation of the Administrative Process of reception and billing of medical services and health benefits to users of the SPPAT subsystem, in order to ensure clear and simple management in relation to Billing and payroll.

The recovery of values by the financial area plays an important role in the development of health institutions, hence the importance of implementing a correct and effective process of receiving information on the benefits provided from its beginning to its end.

Among the main objectives of this management plan, is to implement systematic and internal control strategies to mitigate the shortcomings found in the process prior to the start of medical relevance and settlement of accounts, such as legal gaps in the regulations in force to date. in which the service was provided, in addition to the lack of knowledge of the regulations and reforms by the directors of the institutions, poor training for the personnel involved, demotivation of health professionals, they do not have process management and planning, lack of programs, use of medications not authorized by the MSP, among others, which have contributed to the inefficient management of the portfolio recovery process.

**Keywords:** Management plan, Administrative processes, SPPAT, Reception and billing, Health care.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN .....	ii
ABSTRACT .....	iii
Introducción.....	1
CAPITULO I .....	2
1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1 ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	2
1.1.1. Análisis de la situación actual de gestión gerencial.....	3
1.1.1.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	4
1.2. Oferta y Demanda de Servicios .....	5
1.3 Justificación del planteamiento del problema .....	11
1.4 Objetivo General.....	12
1.5 Objetivos específicos .....	12
1.6 Oportunidades de mejora .....	13
1.7 Matriz de Alternativas de Solución.....	14
CAPITULO II .....	17
1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	17
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	18
2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....	19
2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	20
2.3 Gestión Financiera.....	20
2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	21
2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	22
2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	22
2.7 Cuadro general de todas las capacidades y limitaciones .....	23

2.8 Establecer estrategias para soportar la mejora .....	26
CAPITULO III .....	27
2. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	27
3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	27
3.1.1 Análisis del Entorno Social (PESTEL).....	27
3.1.2 Cadena de Valor de la organización .....	31
3.1.3 Planificación Estratégica .....	32
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	34
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	34
3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....	34
3.2.2 Gestión Administrativa .....	34
3.2.3 Gestión de Recursos Humanos .....	38
3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	39
3.2.5 Gestión Financiera .....	40
3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	41
3.2.7 Cronograma .....	42
3.2.8 Planificación financiera.....	45
CAPÍTULO IV .....	46
3. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	46
4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	47
4.2 Conclusiones .....	48
4.3 Recomendaciones .....	49
Anexos .....	55
Anexo A. Cuestionario de entrevista.....	56

## Índice de Tablas

Tabla 1 Usuarios que acceden a servicios de salud por subsistemas de salud periodo 2019 -2022 .....	8
<i>Tabla 2 Demanda de atención SPPAT en Durán .....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 3 Matriz de alternativas de solución .....</i>	<i>14</i>
Tabla 4 Matriz de factibilidad.....	15
Tabla 5 FODA .....	24
Tabla 6 <i>Cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>29</i>
Tabla 7 <i>Cinco fuerzas de Porter.....</i>	<i>30</i>
Tabla 8 <i>Cadena de valor.....</i>	<i>31</i>
Tabla 9 <i>Indicadores de actividad 1.....</i>	<i>35</i>
Tabla 10 <i>Indicador de actividad 2.....</i>	<i>36</i>
Tabla 11. <i>Indicadores de gestión de actividad 4 .....</i>	<i>36</i>
Tabla 12. <i>Indicadores de gestión de actividad 5 .....</i>	<i>37</i>
Tabla 13 . <i>Indicadores de gestión de la actividad 7.....</i>	<i>37</i>
Tabla 14. <i>Indicadores de la gestión de la actividad 11.....</i>	<i>38</i>
Tabla 15. <i>Indicadores de gestión de actividad 6 .....</i>	<i>40</i>
Tabla 16. <i>Indicadores de la gestión de la actividad 9.....</i>	<i>41</i>
Tabla 17. <i>Indicadores de gestión de actividad 10 .....</i>	<i>41</i>
Tabla 18. <i>Indicadores de gestión de actividad 8 .....</i>	<i>42</i>
Tabla 19. <i>Cronograma de Actividades .....</i>	<i>43</i>
Tabla 20. <i>Presupuesto para implementación del plan de gestión gerencial....</i>	<i>45</i>
Tabla 21. Reglas de semaforización .....	46

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Organigrama Estructural del Hospital Básico Durán</i> .....	4
<i>Figura 2. Ubicación del Hospital Básico Durán</i> .....	6
<i>Figura 3 Usuarios que acceden a servicios de salud por subsistemas de salud periodo 2019 -2022</i> .....	8
<i>Figura 4. Árbol del problema</i> .....	11

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se compone de cuatro capítulos, empezando con el análisis situacional de la gestión gerencial, el planteamiento del problema y su respectiva justificación, el planteamiento de los objetivos general y específicos, así como presenta las oportunidades de mejora y la matriz de alternativas de solución.

En el segundo apartado se encuentra desglosado el diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales de las diversas áreas de la gestión como la dirección. Administración, recursos humanos, financiera, operativa, logística, tecnologías de la información y comunicación, los servicios de clínica y hospitalización, al igual que, un cuadro de resumen de estos aspectos y las estrategias de mejora.

En el tercer capítulo se muestra la propuesta de solución que comprende el planteamiento estratégico donde se efectúa el análisis del entorno, la cadena de valor y la planificación estratégica, y el plan de gestión gerencial donde se presentan las actividades e indicadores asignados por área de gestión.

En la sección cuatro se encuentra la evaluación de la gestión gerencial por medio del planteamiento de las limitaciones y/o restricciones de la gestión, las conclusiones del trabajo y sus recomendaciones finales.

# **CAPITULO I**

## **1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ANALISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) manifestó que las colisiones causadas por el tránsito suelen dejar 1.3 millones de muertes anualmente, siendo el traumatismo la causa principal de mortalidad entre los jóvenes y niños de 5 a 29 años. Cabe mencionar que el 93% de las defunciones asociadas a choques se da en los países con ingresos bajos y medianos a pesar de que en ellos circula el 60% de los vehículos del mundo, lo cual les cuesta el 3% del Producto Interno Bruto (PIB) a la mayoría de los países (OMS, 2022). Sin embargo, desde que las naciones de América Latina y el Caribe han creado campañas de concientización y educación, así como, agencias de seguridad vial han sufrido cambios notables. Un claro ejemplo de ello es Argentina que fundó en 2008 la Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV) con lo que logró una reducción del 12% de las víctimas fatales (De la Peña, Milares, Díaz, Taddia, & Bustamante, 2016).

En el año 2007, se publicó la por primera vez en Ecuador, el Reglamento del Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito (SOAT), quien después tomaría el nombre de Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT), cuyo objetivo es de viabilizar a nivel nacional su aplicación. Esta medida se implementa ante la alta incidencia de pérdidas de vidas humanas y secuelas de invalidez, generando un problema de salud y un perjuicio para la economía ecuatoriana. Ante esta necesidad, es el Ministerio de Salud Pública (MSP), quien asume la responsabilidad de la aplicación con el fin de garantizar asistencia médica a los afectados por accidentes de tránsito y su pronta asistencia.

Las instituciones que forman parte de los servicios públicos y privados son los principales actores en la prestación de atención médica de emergencia a las víctimas de accidentes de tránsito de forma general; y en especial a las que se

encuentran amparados por el Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT), incluyendo entre sus obligaciones cobertura de los servicios de atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria. A partir de marzo 2015, en el marco de la Reforma a la Ley Orgánica de Tránsito y Seguridad Vial, se implementa un Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT), que sustituye al el Reglamento del Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito (SOAT). Todos los vehículos a motor están obligadas a llevar este seguro, sin restricción, ya sea de propiedad pública o privada. A partir de enero 2015, el Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT), cubre todos los accidentes de tránsito. La protección es aplicable para todas las instituciones de salud de índole pública o privada, únicamente con el registro de su vehículo, rubro incluido como una tasa registrada en el valor de la matrícula del vehículo.

#### **1.1.1. Análisis de la situación actual de gestión gerencial**

De acuerdo con Cedeño et al. (2018) la administración en salud es conocida con distintos nombres, tales como, gerencia en servicios de salud, administración de empresas de salud, gestión sanitaria, administración de servicios de salud, gestión clínica y gerencia en salud. Cabe mencionar que, la gestión en salud es la ciencia técnica y social que se asocia con los procesos administrativos que son la planificación, organización, dirección y control, que se aplican a las instituciones tanto privadas como públicas de salud, por medio de la optimización de recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Según Haro et al. (2018) la rentabilización de los recursos y el conseguir beneficios máximos para el paciente son las razones básicas de la calidad de atención. Por ese motivo, es importante que se gestione adecuadamente los recursos de las instituciones de salud con el propósito de lograr brindar servicio a todos los pacientes del Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT).

De acuerdo con la normativa legal vigente establecida para la cobertura del Seguro de Tránsito para Accidentes de Tránsito (SPPAT), los accidentes tienen

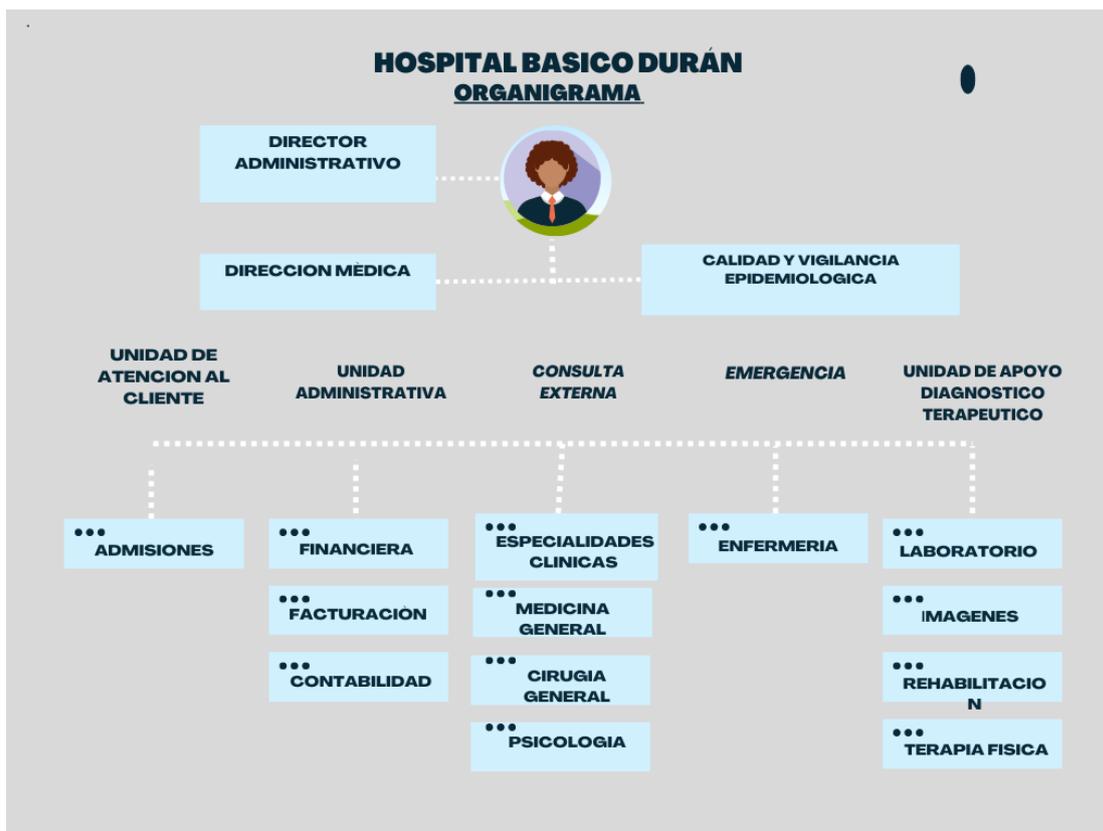
un plazo de 30 días para el reclamo pertinente, presentando la documentación de respaldo. Para facturar tendrá que adjuntar formularios médicos aprobados por la Ministerio de Salud Pública (MSP) obligatorios para cumplimiento de requisitos legales, sin embargo se ha evidenciado que dicho plazo no se cumple por parte de la auditoria interna del Seguro de Tránsito para Accidentes de Tránsito (SPPAT), impidiendo de esta forma la recuperación de los valores invertidos en la prestación de salud del usuario, por parte de las instituciones de salud.

El plan gerencial aborda el tema de gestión de implementación de estrategias administrativas y operativas para la recepción y facturación de recaudación de valores por cobertura a pacientes del Seguro de Tránsito para Accidentes de Tránsito (SPPAT), parte del hospital básico del Cantón Durán; estos gastos no son recuperados por el área de planillaje de forma correcta y completa. Bajo esta premisa, se intenta implementar todas aquellas acciones que permitan administrar y liderar para alcanzar los objetivos deseados, mediante la planeación, organización, dirección y el control.

#### **1.1.1.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa**

El Hospital Básico de Durán cuenta con una estructural horizontal en el que la máxima autoridad se perfila en la parte superior del organigrama, mientras que, las áreas y unidades que componen la institución se encuentran en la parte inferior y subdivididas en función de su especialidad.

*Figura 1. Organigrama Estructural del Hospital Básico Durán*



*Fuente: Hospital Básico de Durán. Elaboración por G.N. Jordán, 2022*

## 1.2. Oferta y Demanda de Servicios

### 1.2.1 Análisis Geoespacial y Geopolítico

El cantón Durán, conocida como la segunda urbe más grande y poblada de la Provincia del Guayas, localizada en la orilla del Río Guayas, al centro de la región litoral del Ecuador, frente a Guayaquil, capital provincial, a la cual está conectada por el puente de la Unidad Nacional y con un clima lluvioso tropical.

En el censo de 2010 tenía una población de 230.839 habitantes, lo que la convierte en la sexta ciudad más poblada del país (INEC, 2021). Forma parte del área metropolitana de Guayaquil, pues su actividad económica, social y comercial está fuertemente ligada a Guayaquil, siendo "ciudad dormitorio" para miles de personas que cruzan a dicha urbe por vía terrestre. El conglomerado alberga a 2'991.061 habitantes, y ocupa la primera posición entre las conurbaciones del Ecuador.

Dicha institución se encuentra ubicada en la provincia del Guayas, cantón Durán, en la dirección Gonzalo Aparicio y Lomas de San Luis.

Figura 2. Ubicación del Hospital Básico Durán



*Fuente: Gráfica que representa la ubicación del Hospital Básico Durán. Tomado de Google Maps.*

### 1.2.2. Oferta de Servicios

La composición de los servicios contempla la consulta externa con especialidades de medicina general e interna, ginecología, odontología, neurología. Asimismo, gastroenterología, oftalmología, dermatología, urología, traumatología, otorrinolaringología, cirugía, fisioterapia, pediatría, medicina familiar y preventiva, nutrición y dietética.

A su vez, cuenta con un área de emergencia con atención las 24 horas del día, hospitalización, laboratorio, rayos X, farmacia, consultorio para vacunación e inyecciones, terapia respiratoria y centro quirúrgico obstétrico. Aunque, los principales servicios que se ofertan en el Hospital Básico del Cantón Durán se presentan a continuación.

El Hospital Básico Durán, es una unidad de salud de II NIVEL DE ATENCION, da la cobertura de atención integral en la Dependencia Hospitalización de esta

casa de salud. El servicio de Hospitalización cuenta con 31 camas censables, las mismas que fueron inauguradas durante el mes de junio del año 2013, prestando sus servicios a toda la población del cantón Durán; área que se mantiene hasta la actualidad, así como su cartera de servicios.

El servicio de hospitalización recibe pacientes procedentes de las áreas de consulta externa, emergencias tanto clínicas como quirúrgicas, así como pacientes del centro quirúrgico posterior a cirugías programadas y de emergencia.

Además, cuenta con 31 camas de las cuales están predeterminada de la siguiente manera; pacientes quirúrgicos Cirugía General, (13 camas); Cardiología (1 cama); Traumatología (3 camas), Gineco Obstetricia (6 camas), Urología (1 camas), Otorrinolaringología (1 camas), Medicina Interna (3 camas), Gastroenterología (2 camas), Urología (1 cama).

Recibiendo pacientes de la Dependencia Centro Quirúrgico; esta Unidad cuenta con el debido monitoreo de funciones vitales durante el Pre-operatorio, y equipos médicos de especialidad. Posterior al procedimiento quirúrgico los pacientes se trasladan a la unidad de recuperación post-anestésica, la misma que cuenta con tres camillas de monitoreo de signos vitales y dispositivos de apoyo de la oxigenación y control de temperatura.

A su vez, la actividad quirúrgica en el Hospital Básico Durán se desarrolla durante 16 horas diarias de lunes a viernes, divididas en turno de 06h00 a 14h00 y el turno vespertino de 14h00 a 22h00.

Además, la institución dispone de 341 servidores públicos que está compuesto de 270 profesionales sanitarios y 71 colaboradores del área administrativa (IESS, 2021).

### **1.2.3 Población Atendida**

Se detalla la información proporcionada del área de Estadística del Hospital Básico del Durán, evidenciando en el detalle siguiente, la brecha que existe en los usuarios atendidos en la institución y que acceden a los diferentes servicios médicos que brinda el hospital, pertenecientes a los subsistemas tales como Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), identificando su diferencia en cantidad.

Tabla 1 Usuarios que acceden a servicios de salud por subsistemas de salud periodo 2019 -2022

<b>Detalle</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Total</b>	<b>Participación</b>
<b>SPPAT</b>	562	125	173	547	<b>1407</b>	98.7%
<b>MSP</b>	10	1	0	7	<b>18</b>	1.3%
<b>ISSFA</b>	0	0	0	0	<b>0</b>	0.0%
<b>ISSPOL</b>	0	0	0	0	<b>0</b>	0.0%
<b>TOTAL</b>	<b>572</b>	<b>126</b>	<b>173</b>	<b>554</b>	<b>1425</b>	<b>100%</b>

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán 2022

Figura 3 Usuarios que acceden a servicios de salud por subsistemas de salud periodo 2019 -2022



Fuente: Hospital Básico Durán .Elaboración: G. N. Jordán, 2022

Los valores detallados en tabla anterior deberían representar ingresos fijos para el Hospital Básico Durán, sin embargo, en la realidad la institución de salud solo se encarga de actuar como un intermediario de cobro entre los subsistemas por medio del planillaje.

#### **1.2.4 Demanda de servicios insatisfecha**

La demanda de servicios que se proporciona en el Hospital Básico de Durán se basa en tres aspectos importantes: Población estimada para el cantón Durán durante el año 2020, el total de atenciones que fueron realizadas por subsistema Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT) el año 2020 a nivel nacional y la cantidad de atenciones de pacientes efectuadas en la institución objeto de estudio por concepto del Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT). A continuación, se brinda una descripción detallada de dichos aspectos.

*Tabla 2 Demanda de atención SPPAT en Durán*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
<i>Atenciones a nivel nacional realizadas mediante el SPPAT en instituciones de salud durante el año 2020.</i>	9,889
<i>Población estimada en el cantón Durán (Proyección 2020)</i>	315,724
<i>Atenciones de pacientes del SPPAT en Hospital Básico de Durán durante el 2020.</i>	388

*Fuente: Proyección población Ecuatoriana según cantón, por INEC, (2021); Informe de rendición de cuentas SPPAT 2020, por SPPAT, (2021). Elaboración: G. N. Jordán, 2022*

#### **1.1.3 Planteamiento del Problema**

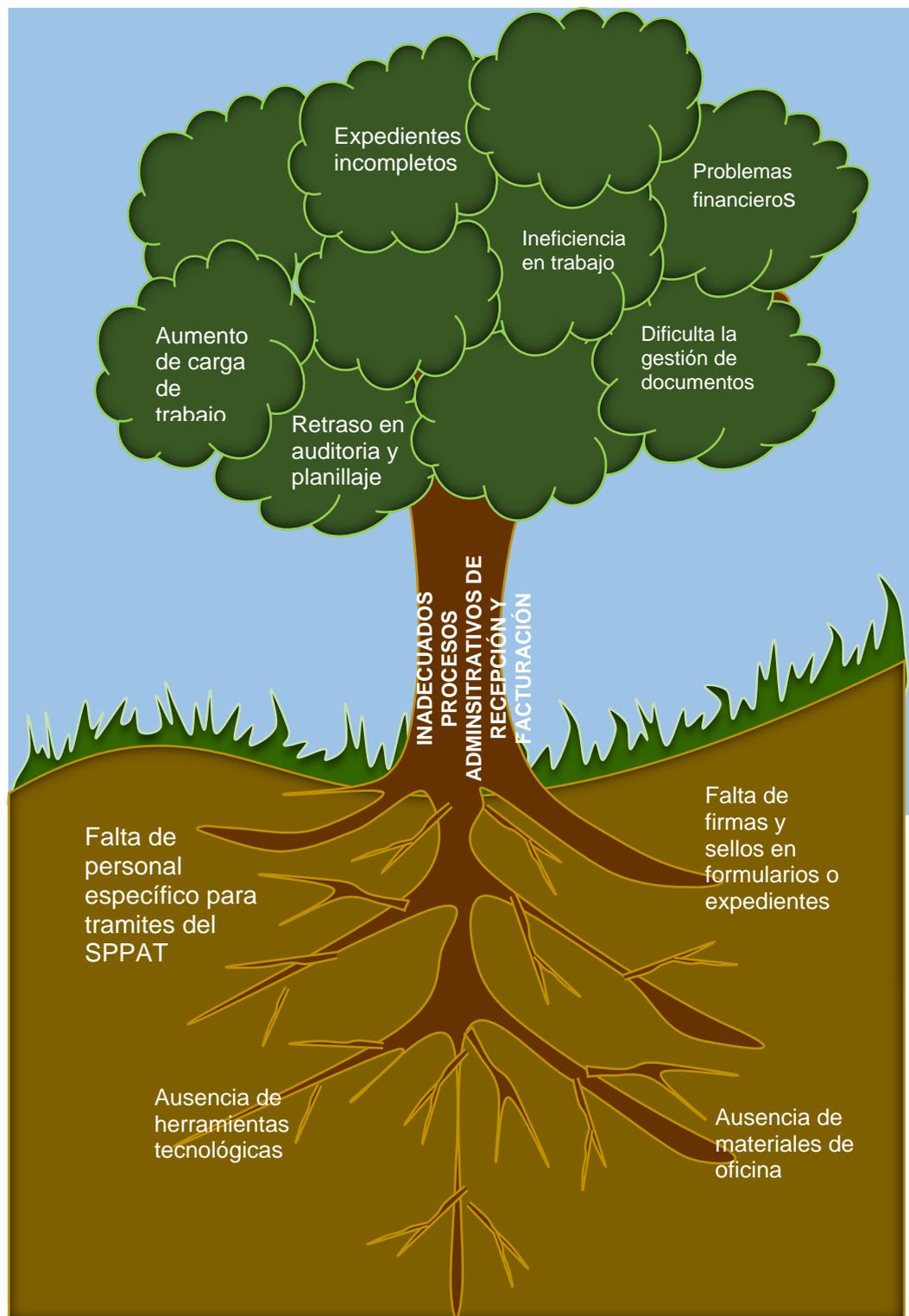
El Hospital Básico de Durán es parte de la red de servicios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Al pertenecer a la Red Pública de Salud del Ecuador, acoge brindando atención tanto de promoción, prevención, a todos los usuarios pertenecientes a los diferentes subsistemas que la conforman: Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas

Armadas (ISSFA), Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT).

Esto se logra mediante la cancelación de una tarifa específica regulada mediante una normativa de cobertura dispuesta por el Directorio del Servicio Público para pago de Accidentes de Tránsito mediante resolución de directorio NRO.001-D-SPPAT-2016 (Normas para el Sistema Público para pago de accidentes de tránsito, 2016); en la cual se dispone un techo máximo de cobertura de 3000 dólares, para cualquier individuo que necesite atención debido a un accidente de tránsito.

Dicha cobertura será considerada acorde al instrumento nacional de pago denominado "Tarifario de prestaciones del Sistema Nacional de Salud"; por tanto, las instituciones prestadoras de servicios de salud requieren contar con procesos claros y debidamente estructurados para procesar la atención y recuperación de recursos; no obstante actualmente el Hospital Básico Durán tiene falencias debido a que no cuenta con flujos o lineamientos para la recepción y facturación de las prestaciones que se brindan a los pacientes del subsistema Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT) y esto incide en el planillaje y la facturación, ya que los valores no son recaudados oportunamente. Entre las causas para el retraso en la recepción y facturación de estos pacientes, son el no contar con una persona encargada para realizar auditoría y otra para planillaje, ya que estas efectúan diversas funciones de otros cargos administrativos. La falta de herramientas tecnológicas, climatización y materiales de oficina. La ausencia de firmas y sellos en los diferentes formularios o expedientes, tanto por parte del personal de salud; médicos y enfermeras, así como también de los usuarios como respaldo de recibir el servicio brindado.

Figura 4. Árbol del problema



Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022

### 1.3 Justificación del planteamiento del problema

Dada las falencias de flujos institucionales de orden administrativo y financiero, amerita estructurar de manera coherente y ordenada el proceso organizacional que mapee de forma transversal la atención integral del paciente a fin de que viabilice el cumplimiento de recuperación de cartera por cobrar a instituciones de la RPIS, a fin de gestionar de manera oportuna la restitución de valores invertidos en las atenciones médicas realizadas a los pacientes beneficiarios del seguro SPAAT.

Este análisis permite a su vez establecer acciones para la recolección y consolidación de la información habilitante establecida en la normativa legal vigente, documentación que deberá ser presentada por el Hospital Básico Durán a la aseguradora SPPAT para su cancelación de los valores reclamados.

El planteamiento de plan gerencial va dirigido no solo a mejorar la calidad de la atención a nuestros usuarios, sistematizando el ingreso de registro de la información obtenida, utilizando herramientas informáticas para el llenado de los diferentes formularios establecidos para su reconocimiento económico; sino también a generar un expediente para planillaje y facturación con documentación indemne y dentro de plazos establecidos del marco legal.

#### **1.4 Objetivo General**

Diseñar un plan de gestión gerencial para la implementación de procesos administrativos de recepción y facturación correspondiente a la atención de los pacientes Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT) del Hospital Básico Durán, durante el año 2022.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Analizar el proceso administrativo de recuperación de recursos en el ámbito de la atención médica en el Hospital Básico de Durán para usuarios SPPAT.

- Mapear el proceso integral de la atención para precisar las acciones de mejora y monitoreo permanente de la recepción y facturación de pacientes del SPPAT.
- Determinar estrategias para disminuir las falencias en la recepción y facturación de prestaciones para pacientes SPPAT.

## **1.6 Oportunidades de mejora**

Permitir de forma ágil y sencilla la recepción y consolidación de los expedientes de los usuarios con sus respectivos valores a planillar para así obtener un proceso ordenado y sistemático en la obtención de información.

Resolver de manera directa, ciertas inquietudes sobre la incongruencia existente al momento de la consolidación de la información obtenida de forma física (documentación) y digital ingresada en el sistema MIS AS400, cuyo sistema constituye la única herramienta informática (software) de registro y control interno para la información de afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (IESS), la misma que posee un buen nivel de seguridad de datos.

Brindar de manera más sencilla un panorama de los valores recuperados a fecha y porcentaje de incidencia en el área de planillaje, así como también valores sin facturar, punto susceptible evidenciado en las pertinencias médicas.

Emitir lineamientos claros y recomendaciones para las diferentes áreas que conforman el proceso de atenciones de pacientes SPPAT, las mismas que servirían para los demás procesos de los otros subsistemas de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) del Hospital Básico Durán, generando resultados positivos para el planillaje y facturación.

## 1.7 Matriz de Alternativas de Solución

Tabla 3 Matriz de alternativas de solución

<b>"Plan de gestión gerencial para la implementación de procesos administrativos de recepción y facturación correspondiente a la atención de los pacientes SPPAT durante el año 2022"</b>						
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad gestión responsable	
<b>Ausencia de mecanismos de control interno.</b>	Ausencia de departamento auditoría.	de de	Imposibilidad de realizar revisión sistemática.	Implementar políticas internas.	Control en almacenamiento de archivos físicos y digitales para su posterior acceso y revisión.	Auditoría Médica y Calidad de los Servicios.
<b>Personal sin adherencia al proceso.</b>	Alta rotación de personal.	de	Errores en la consolidación de información.	Asignar personal con perfil o experiencia del cargo.	Mantener personal en el proceso mínimo 1 año. Capacitar al personal en referencia a sus funciones asignadas.	Talento humano y responsable del área asignada al servidor.
<b>Inadecuada comunicación con otras áreas.</b>	Transmisión errónea de la información.	de la	Devoluciones por errores en llenado u objeciones	Sistematizar proceso de recepción.	Crear base de datos compartidas u aplicaciones web de consulta.	Tecnología de Información y Comunicación es (TIC), Emergencia, Unidades de apoyo.
<b>Falta de capacitación sobre proceso.</b>	Desconocimiento de lineamientos y normativas.	Retrasos en tiempos de entrega.	de de	Entrega de procesos eficientes dentro de plazos.	Recordatorios presenciales y digitales como tutoriales del proceso.	Tecnología de Información y Comunicación es (TIC), Auditoría médica.
<b>Ausencia de reconocimiento por gestión realizada.</b>	No identificación de producción por área.	Descontento del servidor.	Incentivar al personal.	Identificar áreas que cumplen con metas de producción.	Talento humano y Calidad de los servicios.	

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022

Tabla 4 Matriz de factibilidad

Solución al problema	Costo	Tiempo	Requisitos técnicos	Cumplimiento de Políticas	Total	Orden prioridad
Control en almacenamiento de archivos físicos y digitales para su posterior acceso y revisión. Revisión mensual de historias clínicas.	4	4	4	4	16	1
Mantener personal en el proceso mínimo un año. Capacitar al personal en referencia a sus funciones asignadas.	3	4	3	4	14	2
Crear base de datos compartidas u aplicaciones web de consulta.	3	2	2	4	11	5
Recordatorios presenciales y digitales como tutoriales del proceso.	3	2	3	4	12	4
Identificar áreas que cumplen con metas de producción.	4	3	3	4	14	3

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán, 2022

En la matriz de factibilidad se pudo constatar que la solución con mayor puntaje fue el control en almacenamiento de archivos físicos y digitales con una calificación de 16 puntos. Esto se debe a que, su puesta en marcha representa un costo y tiempo bajo (4), necesita de requisitos técnicos bajos (4) y cumple con las políticas de la institución en un nivel alto (4).

En segundo lugar, se encuentra la solución de mantener al personal en el proceso con un mínimo de un año y capacitación del personal con una calificación de 14 puntos, al haber obtenido un costo medio bajo (3), tiempo medio bajo (3), requiere de requisitos técnicos medio bajos (3) y cumple las políticas en un nivel alto (4).

La tercera opción fue identificar áreas que cumplen con metas de producción al conseguir una puntuación de 14, lo que demuestra que su aplicación tiene un bajo costo (4), requiere un tiempo medio bajo (3), necesita requisitos técnicos medio bajos (3) y cumple las políticas de la institución (4).

## **CAPITULO II**

### **1. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

El presente plan de gestión gerencial tiene el propósito de ajustar y dinamizar el enfoque hospitalario acerca de la implementación de procesos administrativos de recepción y facturación con el fin de mejorar el desempeño de la institución de salud y aumentar la satisfacción de los pacientes del SPPAT que utilizan los servicios sanitarios del Hospital de Durán.

El plan de gestión gerencial se efectuó a partir de un enfoque cualitativo que según Ñaupas, Valdivia, Palacios y Delgado (2019) se trata de una forma de investigación que se centra en la observación detallada y el análisis de las experiencias y las perspectivas de las personas involucradas en un tema o fenómeno. Se optó por seleccionar este enfoque, debido a que proporciona una comprensión más profunda y minuciosa de la naturaleza de los problemas administrativos en el hospital. Además, permite al investigador estudiar el impacto de la implementación de los nuevos procesos administrativos en los trabajadores y en el funcionamiento general de la institución.

La investigación observacional es un método en el que los investigadores observan y registran las actividades de las personas sin intervenir activamente en ellas (Rodríguez, 2020). Se eligió dicho estudio para observar cómo se llevaban a cabo los procesos administrativos de recepción y facturación en el hospital. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y determinar la manera en que se podrían optimizar los procedimientos.

A su vez, es necesario mencionar que no existe información previa descrita acerca del objeto de estudio, por lo cual se realizará una metodología cualitativa en donde se considera aplicar como herramientas la entrevista. Siendo esta una técnica de recopilación de datos que consiste en reunirse con una o más

personas para obtener datos sobre un tema específico a través de las respuestas a preguntas planteadas por el entrevistador. Estas pueden realizarse de forma personal o por teléfono, y ser estructuradas o no estructuradas (Hernández & Coello, 2020).

Para la realización de este estudio, se aplicó la entrevista estructurada por medio del uso de un cuestionario, con el fin de recabar información valiosa sobre los procesos actuales en el área de recepción y facturación. La encuesta se realiza de forma directa al grupo prismático de intervención, determinando la recolección de varios puntos de vista acerca de la problemática.

Además, en esta investigación se realizan entrevistas a los colaboradores del hospital, siendo estos el director, el personal de admisión y de facturación. El cuestionario consta de 14 ítems que buscan reconocer la manera cómo se realizan los procedimientos antes expresados por parte de sus implicados partiendo desde la gestión gerencial. Se recogen las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas de la institución, los problemas que se han presentado, con el fin de evaluar los procedimientos e indicadores actuales en la institución.

## **DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

Para evaluar la gestión del Hospital Básico Durán, se utiliza el análisis FODA, el cual contiene los factores internos que comprenden las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de gestión, así como, los factores externos que corresponden a las oportunidades y amenazas en la administración de la institución.

Este término proviene de un acrónimo que hace referencia a las siglas en inglés de las palabras "Fortalezas", "Oportunidades", "Debilidades" y "Amenazas". Se trata de una herramienta de análisis estratégico que se utiliza, principalmente, en el ámbito de los negocios y que permite evaluar el entorno en el que se

desenvuelve una empresa, así como, sus puntos fuertes y débiles (Sánchez, 2020).

## **2.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

El Hospital Básico Durán está gestionado por la Dirección Administrativa en conjunto con Dirección Médica, las cuales en conjunto son las responsables de la administración, planificación, coordinación y supervisión de todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud en el hospital.

### **Fortalezas**

**F1.** La gerencia del hospital tiene el compromiso de optimizar los procesos de recepción y facturación para los pacientes del SPPAT.

**F2.** La dirección del Hospital Básico Durán cuenta con un liderazgo sólido y efectivo que inspira a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos y a trabajar en equipo.

### **Debilidades**

**D1.** Existe una inadecuada distribución de las actividades administrativas del área de auditoría y planillaje.

**D2.** Inadecuada planificación y ejecución de los procesos para la atención de pacientes del SPPAT.

**D3.** Falta de control de la documentación realizada por parte de los profesionales de la salud que atienden a pacientes del SPPAT.

### **Oportunidades**

**O1.** Disponibilidad de infraestructura física para ofrecer nuevos servicios médicos.

**O2.** Incremento de accidentes de tránsito en el cantón Durán.

### **Amenazas**

**A1.** Los cambios en las políticas del SPPAT que podrían afectar el número de pacientes atendidos en el hospital.

## **2.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

La Gestión Administrativa y de Recursos Humanos es responsable de la planificación, coordinación y ejecución de las actividades administrativas y de recursos humanos del Hospital Básico Durán. Su objetivo es asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz de la institución, así como el bienestar de los trabajadores.

### **Fortalezas**

**F1.** Disponibilidad de personal médico calificado y comprometido.

**F2.** Eficiencia en la prestación de servicios.

### **Debilidades**

**D1.** Falta de personal para realizar las tareas de auditoría y seguimiento de la cartera de pacientes atendidos del SPATT.

**D2.** Ausencia de capacitaciones dirigidas al personal acerca de los procedimientos, trámites y requisitos legales que se requieren para brindar atención a pacientes del SPPAT.

**D3.** Incumplimiento de plazos para documentación de respaldo de atención de pacientes del SPPAT por parte del personal de auditoría.

### **Oportunidades**

**O1.** Incorporar nuevo personal calificado.

### **Amenazas**

**A1.** Pérdida de pacientes por aumento de competencia.

## **2.3 Gestión Financiera**

La Gestión Financiera del Hospital Básico Durán tiene como objetivo manejo de recursos disponibles para garantizar una operación eficiente y eficaz, asegurando la calidad de los servicios prestados.

### **Fortalezas**

**F1.** El hospital tiene la capacidad de generar ingresos.

**F2.** La institución dispone de transparencia en la administración de los fondos.

### **Debilidades**

**D1.** Falta de seguimiento de la cartera de pacientes atendidos del SPPAT.

**D2.** Ausencia de procedimientos adecuados para la recuperación de valores invertidos en la prestación de servicios de salud.

### **Oportunidades**

**O1.** Generar ingresos adicionales para el hospital.

### **Amenazas**

**A1.** Plan de austeridad del Estado

## **2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

El área de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística del Hospital Básico Durán se encarga de la planificación, coordinación en la adquisición y distribución de medicamentos e insumos, así como la gestión de los recursos logísticos de la institución.

### **Fortalezas**

**F1.** Disponibilidad de recursos y eficiencia en su uso.

**F2.** La institución tiene una buena relación con los proveedores de servicios y productos médicos.

### **Debilidades**

**D1.** Falta de materiales de oficina para realizar la documentación de los pacientes del SPPAT.

**D2.** Ineficiencia en la gestión de los recursos para atender a pacientes del SPPAT.

### **Oportunidad**

**O1.** Ubicación geográfica estratégica que permite un fácil acceso a los pacientes.

### **Amenazas**

**A1.** Ajuste presupuestario del Estado.

## **2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones**

La Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) encarga de la planificación, selección, implantación, uso y mantenimiento de todos los sistemas de información y comunicación del hospital.

### **Fortalezas**

**F1.** El personal del hospital actualmente está capacitado en el uso de tecnologías.

**F2.** La información de los pacientes está protegida mediante mecanismos de seguridad.

### **Debilidades**

**D1.** Falta de herramientas tecnológicas que permitan desarrollar adecuadamente el proceso de atención de pacientes del SPPAT.

**D2.** Ausencia de un sistema adecuado de climatización que permita mantener en buen funcionamiento los equipos.

### **Oportunidades**

**O1.** Sistemas informáticos para llenado de formularios automático.

### **Amenazas**

**A1.** Los ataques cibernéticos que ponen en peligro la seguridad de la información.

## **2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización dentro del Hospital Básico Durán se encarga de la planificación, coordinación y supervisión de todos los servicios de consulta externa y hospitalización prestados en el hospital.

### **Fortalezas**

**F1.** Personal necesario para la recepción de los pacientes.

**F2.** Capacidad del personal para llenar los expedientes y formularios para el SPPAT.

**Debilidades**

**D1.** Incumplimiento del registro completo de atención para pacientes del SPPAT.

**D2.** La falta de una coordinación eficiente entre los diferentes departamentos y servicios que intervienen en la atención de pacientes del SPPAT.

**Oportunidad**

**O1.** Aumento de la población que adquiere vehículos y paga el SPPAT.

**Amenaza**

**A1.** Pérdida o daño de documentación del paciente.

**2.7 Cuadro general de todas las capacidades y limitaciones**

A continuación, se presenta el análisis FODA realizado al Hospital Básico Durán.

Tabla 5  
FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> Compromiso de optimizar los procesos de recepción y facturación.	<b>D1.</b> Inadecuada distribución de las actividades administrativas del área de auditoría y planillaje.
<b>F2.</b> La dirección cuenta con un liderazgo sólido y efectivo.	<b>D2.</b> Inadecuada planificación y ejecución de los procesos para la atención de pacientes del SPPAT.
<b>F3.</b> Disponibilidad de personal médico calificado y comprometido.	<b>D3.</b> Falta de control de la documentación realizada por los profesionales de la salud que atienden a pacientes del SPPAT.
<b>F4.</b> Eficiencia en la prestación de servicios.	<b>D4.</b> Falta de personal para realizar las tareas de auditoría y seguimiento de la cartera de pacientes atendidos del SPATT.
<b>F5.</b> El hospital tiene la capacidad de generar ingresos.	<b>D5.</b> Ausencia de capacitaciones dirigidas al personal acerca de los procedimientos, trámites y requisitos legales para brindar atención a pacientes del SPPAT.
<b>F6.</b> La institución dispone de transparencia en la administración de los fondos.	<b>D6.</b> Incumplimiento de plazos para documentación de respaldo de atención de pacientes del SPPAT.
<b>F7.</b> Disponibilidad de recursos y eficiencia en su uso.	<b>D7.</b> Falta de seguimiento de la cartera de pacientes atendidos del SPPAT.
<b>F8.</b> La institución tiene una buena relación con los proveedores de servicios y productos médicos.	<b>D8.</b> Ausencia de procedimientos adecuados para la recuperación de valores invertidos en la prestación de servicios de salud.
<b>F9.</b> El personal del hospital está altamente capacitado en el uso de tecnologías.	<b>D9.</b> Falta de materiales de oficina para realizar la documentación de los pacientes del SPPAT.
<b>F10.</b> La información de los pacientes está protegida mediante mecanismos de seguridad.	<b>D10.</b> Ineficiencia en la gestión de los recursos para atender a pacientes del SPPAT.
<b>F11.</b> Personal necesario para la recepción de los pacientes.	<b>D11.</b> Falta de herramientas tecnológicas que permitan desarrollar adecuadamente el proceso de atención de pacientes del SPPAT.
<b>F12.</b> Capacidad del personal para llenar los expedientes y formularios para el SPPAT.	<b>D12.</b> Ausencia de un sistema adecuado de climatización que permita mantener en buen funcionamiento los equipos.
	<b>D13.</b> Incumplimiento del registro completo de atención para pacientes del SPPAT.
	<b>D14.</b> Falta de una coordinación eficiente entre los diferentes departamentos y servicios que intervienen en la atención de pacientes del SPPAT.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Incremento de accidentes de tránsito en Durán.	<b>A1.</b> Los cambios en las políticas del SPPAT que podría afectar el número de pacientes atendidos en el hospital.
<b>O2.</b> Disponibilidad de infraestructura física para ofrecer nuevos servicios médicos.	<b>A2.</b> Ajuste presupuestario del Estado.
<b>O3.</b> Incorporar personal calificado.	<b>A3.</b> Plan de austeridad del Estado.
<b>O4.</b> Generar ingresos adicionales para el hospital.	<b>A4.</b> Pérdida de pacientes por aumento de competencia.
<b>O5.</b> Ubicación estratégica que permite el fácil acceso de los pacientes.	<b>A5.</b> Los ataques cibernéticos que ponen en peligro la seguridad de la información.
<b>O6.</b> Sistemas informáticos para llenado de formularios automático.	<b>A6.</b> Pérdida o daño de documentación del paciente.
<b>O7.</b> Aumento de la población que adquiere vehículos y paga el SPPAT.	

Fuente: Hospital Básico Durán y la industria. Elaboración: G. N. Jordán, 2022

## **2.8 Establecer estrategias para soportar la mejora**

A partir del análisis FODA se realizan diversas estrategias que son la reorientación, supervivencia, ofensiva y defensiva. La estrategia de reorientación se da al cruzar las oportunidades y debilidades (DO), la de supervivencia se logra con el cruce de las amenazas y debilidades (DA). Asimismo, la ofensiva es producto de cruzar las oportunidades y fortalezas (FO) y la defensiva es cuando ocurre el cruce de las amenazas y fortalezas (FA) (Martín, 2021). En vista de este planteamiento, a continuación, se presentan las estrategias extraídas mediante la matriz FODA.

### **Estrategia Defensiva (FA)**

Mejorar el sistema de información del hospital para prevenir la pérdida o daño de los documentos del paciente.

### **Estrategia ofensiva (FO)**

Optimizar los procesos de recepción y facturación para cubrir el aumento de los asegurados del SPPAT.

### **Estrategia de supervivencia (DA)**

Capacitar al personal sobre de los procedimientos, trámites y requisitos legales del proceso de atención médica para pacientes del SPPAT con el fin de evitar la pérdida de pacientes y lograr un servicio diferenciador al de la competencia.

### **Estrategia de reorientación (DO)**

Control constante de historias clínicas de pacientes del SPPAT al aumentar el personal calificado.

## **CAPITULO III**

### **2. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1 Análisis del Entorno Social (PESTEL)**

###### **3.1.1.1 Político**

En el Ecuador, el presupuesto para los servicios de salud pública se ha visto recortado en los últimos años, a través de la ley de austeridad. En el 2021 se codificó el presupuesto de la remuneración para pasantes e internos de salud en más de \$17 millones, no obstante, la proforma registró más de \$25 millones con un incremento del 45.13%. En el caso del sector de la salud los ingresos previstos en el 2021 eran de \$60.5 millones, pero se alcanzó \$33.5 millones con una variación de -44.65% (Presidencia de la República del Ecuador, 2022). Cabe mencionar que, el Hospital Básico de Durán genere otros ingresos mediante la prestación del servicio sanitario para pacientes del SPPAT, siempre y cuando realicen los trámites respectivos para el cobro de este seguro, pero antes deben proporcionar el servicio usando los recursos de la institución.

###### **3.1.1.2 Económico**

El cobro de la protección del SPPAT para prestadores de salud debe cumplir con algunos requisitos por atención médica y hospitalaria. Estos son el detalle de los servicios y factura original de los gastos médicos, para que sea aceptado el trámite y se le efectúe el desembolso del dinero en un tiempo de 45 días (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2022). Durante el 2020 a 2021 el SPPAT recaudó un valor de \$8.46 millones y \$698.95 millones, lo que proporcionó al presupuesto general del Estado una participación del 1.98% con una variación de 8,160.76% y una participación en el Producto Interno Bruto del 0.66% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

### **3.1.1.3 Social**

En la provincia del Guayas, cantón Durán durante el 2022 ha habido 373 siniestros, de los cuales 21 personas fallecieron y 366 han sufrido lesiones, siendo los conductores quienes han salido con heridas provocadas por el accidente, con un gran predominio proveniente del sexo masculino (Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador [ANT], 2022). Los datos sugieren que el número de accidentes de tránsito en la provincia del Guayas se ha incrementado significativamente en el último año, lo que representa una oportunidad para el proyecto. Dado que, la institución de salud es una prestadora externa del servicio del SPPAT, se evidencia una demanda en aumento para la prestación de los servicios sanitarios.

### **3.1.1.4 Tecnológico y Ecológico**

Las instituciones sanitarias públicas disponen de software que les facilita la revisión del historial médico e información del paciente, lo cual permite proporcionar a estos un servicio rápido y oportuno cuando lo amerita. El SPPAT permite el cobro del seguro realizando el trámite de manera presencial y online, lo cual ayuda a que se agilice la recuperación de los valores que corresponden a la prestación del servicio (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2022). En cambio, el impacto ambiental de implementar un plan de gestión de recepción y facturación para pacientes del SPPAT está basado en el uso de papel para llenar los distintos trámites que se requieren para el cobro por la prestación de servicios.

### **3.1.1.5 Legal**

En el país existen leyes que garantizan los derechos de los pacientes como la Ley de derechos y amparo del paciente en sus artículos 2 al 6, que señala el proporcionar una atención digna y oportuna en un centro de salud. A su vez, no ser discriminado, la confidencialidad de la información sobre su atención, recibir información sobre su atención y decidir si desea o no el tratamiento médico.

Incluso se detalla el amparo de los pacientes que llegan en situación de emergencia detallados en los artículos del 7 al 11, haciendo hincapié en brindar el servicio de manera inmediata, sin exigir por adelantado ningún pago (Ley de derechos y amparo del paciente, 2006). Este factor es importante revisar, dado que el estudio se basa en la atención de pacientes que sufren accidentes de tránsito, por lo cual es importante conocer sus derechos y proporcionarles la adecuada atención que amerita, la cual debe ser oportuna y digna.

### **Análisis de la Industria de Servicios de Salud (5 Fuerzas Porter)**

Para este análisis se estableció una valoración cualitativa utilizando una escala del uno al cinco, donde uno y dos tiene un atractivo bajo, tres es medio, mientras que cuatro y cinco es alto.

Tabla 6 *Cinco fuerzas de Porter*

<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>Atractivo industria</b>	<b>Nivel</b>
Número de competidores	2	
Crecimiento de la demanda	5	
Grado de diferenciación	3	<b>Medio</b>
Costos fijos altos	2	
<b>Total</b>	<b>3,00</b>	
<b>Amenaza de sustitutos</b>		
Disponibilidad de sustitutos	4	
Precios relativos	3	
Calidad del servicio	2	
Diferenciación del sustituto	2	<b>Medio</b>
<b>Interés del cliente a sustituir</b>	<b>5,0</b>	
<b>Total</b>	<b>3,2</b>	
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>		
Diferenciación del servicio	3	
Inversión necesaria	2	
Posición de marca	3	<b>Bajo</b>
Costos fijos altos	2	
Costos de cambio	2	
<b>Total</b>	<b>2,40</b>	
<b>Poder negociación de clientes</b>		
Capacidad de cambio de proveedor	4	
Información del paciente	4	
Grado de concentración de pacientes	4	<b>Alto</b>
Cantidad de pacientes	4	
<b>Total</b>	<b>4,00</b>	

<b>Poder negociación de proveedores</b>		
Cantidad de proveedores	5	
Costo de cambio de proveedor	4	
Diferenciación del producto	4	<b>Alto</b>
Amenaza de integración hacia delante	5	
<b>Total</b>	<b>4,50</b>	

*Elaboración: G. N. Jordán, 2022*

La fuerza de la amenaza de nuevos competidores consiguió un atractivo medio al obtener un promedio de 2.4, debido a que los costos de cambio, los costos fijos e inversión son altos. Del mismo modo, la rivalidad entre competidores obtuvo un atractivo medio (3.0), siendo las causas, los costos fijos altos y el número de competidores. Asimismo, la amenaza de sustitutos tuvo un grado medio (3.2), que se debió a la calidad del servicio y la diferenciación del sustituto. No obstante, las fuerzas con mayor atractivo para la industria fueron el poder de negociación de proveedores con una media de 4.5 y el de los clientes con un promedio de 4.0 que representan un nivel alto. Esto se debe a la existencia de una gran gama de proveedores que ofrecen insumos y materiales médicos, mientras que, los pacientes al llegar con lesiones e incluso inconscientes no tienen la capacidad de tomar decisiones ni de concentrarse para pedir otros precios.

Tabla 7 *Cinco fuerzas de Porter*

<b>5 Fuerzas Porter</b>	<b>Atractivo industria</b>	
Rivalidad entre competidores	<b>3,0</b>	
Amenaza de sustitutos	<b>3,2</b>	
Amenaza de nuevos competidores	<b>2,4</b>	<b>Medio</b>
Poder negociación de clientes	<b>4,0</b>	
Rivalidad entre competidores	<b>4,5</b>	
<b>Total</b>	<b>3,4</b>	

Por consiguiente, las cinco fuerzas de Porter dieron un promedio de 3.4 lo que representa un grado medio de atractivo de la industria. Esto se dio, por la rivalidad entre competidores causado por la existencia de un gran número de competidores que ofrecen atención médica para pacientes del SPPAT, entre

ellas instituciones privadas y públicas, lo cual hace que este sector reduzca su atractivo.

Al igual que, por los altos costos fijos que deben disponer para lograr brindar el servicio incluyendo pago de honorarios, uso de equipos médicos, suministros, medicamentos y materiales. Otro factor es la amenaza de nuevos competidores, el cual se debe a la alta inversión que se necesita para poner en marcha este tipo de negocio y el disponer de un capital de trabajo alto para cubrir los costos fijos del establecimiento, por lo cual su costo de cambio se vuelve alto, lo que hace a la industria sanitaria poco atractiva.

### 3.1.2 Cadena de Valor de la organización

Tabla 8 Cadena de valor

Actividades de apoyo				
<b>Infraestructura de la empresa:</b> Instalaciones modernas con una amplia capacidad resolutive.				
<b>Gestión de recursos humanos:</b> Personal médico capacitado en procedimientos modernos que reducen riesgos.				
<b>Desarrollo tecnológico:</b> Equipos modernos con tecnología de punta.				
<b>Aprovisionamiento:</b> Insumos y materiales que se adquieren de manera periódica, diferentes proveedores.				
Actividades primarias				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios
Sistema de inventario y límites de almacenamiento para reposición de medicamentos e insumos.	Procedimientos médicos: consulta externa, pruebas diagnósticas, hospitalización, tratamientos médicos y aplicación de dosis de fármacos.	No se proporciona a un acompañamiento al paciente cuando sale del hospital.	Promoción de la salud, imagen corporativa consolidada, prestigio del personal médico, campañas educativas.	No se realiza un post servicio.

**Margen**

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán, 2022

La cadena de valor actual de los servicios de atención brindados por el Hospital Básico Durán está dividida en cuatro elementos que comprende los siguientes puntos.

- **Entrada de la cadena:** Son los pacientes que han sufrido accidentes de tránsito.
- **Actividades primarias:** Es el proceso que se lleva a cabo para que la atención médica se lleve a cabo de manera fluida empezando con la logística interna que se refiere a la adquisición de insumos y materiales médicos necesarios para atender a los pacientes del SPPAT, el cual se maneja bajo un sistema de inventario y bajo un límite de almacenamiento que permite el abastecimiento inmediato. Luego están las operaciones que son los procedimientos médicos que inician con la llegada del paciente, la evaluación médica, las pruebas diagnósticas, la atención quirúrgica si lo amerita, la recuperación y la hospitalización donde se brindan tratamientos farmacológicos y terapéuticos. Cabe mencionar que no se cuenta con una logística externa, dado que una vez que se atiende al paciente y se le da el alta no se brinda un acompañamiento. En el caso del marketing y ventas, la institución realiza campañas educativas de distintos temas, promoción de la salud, prevención de enfermedades, se resalta el equipo médico capacitado y que tienen un buen prestigio. Asimismo, no se realiza un post servicio a los pacientes atendidos del SPPAT, por lo cual no se puede tener conocimiento sobre las percepciones que tienen en cuanto a la atención brindada.
- **Actividades de apoyo:** son las instalaciones modernas con una gran capacidad resolutive, personal médico capacitado en procedimientos modernos que reducen riesgos tiene equipo tecnológico de punta y moderno. Al igual que, el aprovisionamiento de materiales e insumos se realizan de manera periódica y se cuenta con varios proveedores que permite tener los mejores precios para reducir costos.
- **Salida de la cadena:** Paciente atendido

### 3.1.3 Planificación Estratégica

#### 3.1.3.1 Misión

“Prestar servicios de salud de calidad y calidez con el propósito de restablecer el equilibrio de salud de nuestros usuarios, conforme a las políticas del Instituto de

Seguridad Social, en el marco de la responsabilidad y justicia” (IESS, 2018, p. 2).

### **3.1.3.2 Visión**

“Ser reconocidos por la comunidad como una Unidad Hospitalaria accesible que satisface las necesidades y expectativas de los usuarios del IESS, con estándares de calidad y calidez bajo principios y valores éticos” (IESS, 2018, p. 2).

### **3.1.3.3 Valores**

- **Calidad:** La institución se esfuerza por brindar un servicio de excelencia a todos sus pacientes.
- **Eficiencia:** Todos los procesos del hospital están orientados a proporcionar un servicio de calidad en el menor tiempo posible.
- **Solidaridad:** Se fomenta la solidaridad entre todos los miembros de la institución con el fin de brindar un mejor servicio a los pacientes.
- **Responsabilidad:** Todos los miembros del hospital asumen su responsabilidad frente a los pacientes.
- **Respeto:** Se respeta la dignidad de todos los pacientes sin importar su condición social o económica.
- **Transparencia:** Se fomenta la transparencia en todos los procesos.

### **3.1.3.4 Objetivos Institucionales**

- Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en la prestación de los servicios de salud.
- Aumentar la eficiencia operacional
- Incrementar las capacidades técnicas y administrativas del Talento Humano.
- Aumentar el uso eficiente de los recursos financieros (IESS, 2018).

### **3.1.3.5 Principios Éticos**

- Protección de la vida y la salud de los pacientes
- Respeto a la dignidad humana

- Trato justo e imparcial a todos los pacientes
- Confiabilidad de la información
- Integridad y profesionalismo

### **3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

En el presente trabajo se plantea la formulación de un Plan de Gestión Gerencial que permita mejorar los procesos administrativos de recepción y facturación correspondiente a la atención de los pacientes SPPAT del Hospital Básico de Durán, durante el año 2022. Para ello, en la primera etapa se realizó un diagnóstico gerencial, a fin de identificar las necesidades y problemáticas que existen en los procedimientos, para con ello aplicar las acciones e indicador correspondiente a cada área.

##### **3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección**

Las funciones gerenciales de la dirección del Hospital Básico Durán incluyen la planificación, organización, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud. Cabe mencionar que, el plan está dirigido a los procesos que se desarrollan para la recepción y facturación de los servicios prestados a los pacientes del SPPAT. La dirección es la encargada de autorizar los cambios o evaluación de procesos, basándose en la información que proporciona la gestión administrativa. A partir de esto, la gestión administrativa toma las riendas del proyecto para la implementación del plan de gestión gerencial centrado en mejorar los procesos de recepción y facturación de los servicios brindados a pacientes del SPPAT.

##### **3.2.2 Gestión Administrativa**

El área de gestión administrativa de un hospital se encarga de la administración de los recursos físicos y humanos del establecimiento, así como de la

coordinación y supervisión de las actividades de los departamentos que conforman la institución. Dicho departamento es el que dirige todas las acciones a implementarse con la autorización de la dirección, en este caso para el diseño del plan de gestión gerencial, su personal inicia con la planificación de las actividades que se desarrollarán para cumplir la estrategia. Además, esta se compone de dos tareas esenciales que permitirán desarrollar la actividad, de las cuales se desglosan los indicadores establecidos para evaluar su cumplimiento.

### **Estrategia institucional**

Implementar el plan de gestión gerencial para optimizar los procesos administrativos de recepción y facturación correspondiente a la atención de los pacientes SPPAT del Hospital Básico Durán.

#### **Actividad 1:**

Definir un comité para implementación del plan de gestión gerencial para optimizar los procesos administrativos de recepción y facturación correspondiente a la atención de los pacientes SPPAT.

#### **3.2.2.1 Indicadores de Gestión de actividad 1**

El indicador de la gestión será:

Tabla 9 *Indicadores de actividad 1*

<b>TAREAS</b>	<b>% TAREA APORTA A ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>META</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Definir líderes responsables	30%	Número de líderes responsables / Total de líderes del comité	100%	Organigrama
Definir funciones	70%	Número de funciones definidas / número de funciones requeridas.		Memorando, Mapa de procesos

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán, 2022*

### Actividad 2:

Taller para mapear el estado actual del proceso de recepción y facturación correspondiente a la atención de salud de pacientes del SPPAT del Hospital Básico Durán.

#### 3.2.2.2 Indicadores de Gestión de actividad 2

Los indicadores de gestión se muestran a continuación.

Tabla 10 *Indicador de actividad 2*

TAREAS	% TAREA		META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO		
Esquematizar el proceso	65%	Número de procesos esquematizados / Total procesos a esquematizar	100%	Manual de funciones Flujograma
Documentar	35%	Número de actividades completadas / Número de actividades totales		Memorando

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán, 2022*

### Actividad 4:

Evaluar el proceso de recepción y facturación correspondiente a la atención de salud de pacientes del SPPAT.

#### 3.2.2.3 Indicadores de Gestión de actividad 4

El indicador de la gestión para esta actividad será:

Tabla 11. *Indicadores de gestión de actividad 4*

TAREAS	% TAREA		META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO		
Proceso por área	65%	Número de procesos evaluados / Número total de procesos	100%	Mapa de proceso, Organigrama,
Documentar	35%	Número de tareas documentadas / Total de tareas		Memorando

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán, 2022*

### Actividad 5:

Rediseñar el proceso de recepción y facturación correspondiente a la atención de salud de pacientes del SPPAT.

#### 3.2.2.4 Indicadores de Gestión de actividad 5

Los indicadores de gestión se muestran a continuación.

Tabla 12. Indicadores de gestión de actividad 5

TAREAS	% TAREA APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Identificar mejoras por componente.	50%	Mejoras identificadas por componente / Total de componentes	100%	Registros del hospital, Flujograma.
Identificar riesgos por componente.	50%	Cantidad de riesgos identificados por componente / Total de componentes		Registro de incidencias y quejas, Registros del hospital.

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022

### Actividad 7:

Monitoreo y control de los procesos de recepción y facturación correspondiente a la atención de salud de pacientes del SPPAT.

#### 3.2.2.5 Indicadores de Gestión de actividad 7

El indicador de la gestión será.

Tabla 13 . Indicadores de gestión de la actividad 7

TAREAS	% TAREA APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Seguimiento de variables	50%	Número de procesos controlados / Total de procesos	100%	Registros médicos y facturas.
Seguimiento de indicadores	50%	Número de indicadores seguidos / Número total de indicadores		Facturas, estados financieros y registros médicos.

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022

### Actividad 11:

Medir el grado de satisfacción del servicio

#### 3.2.2.7 Indicadores de Gestión de actividad 11

Los indicadores de gestión serán:

Tabla 14. *Indicadores de la gestión de la actividad 11*

TAREAS	% TAREA APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Iniciar nuevo ciclo de mejora partiendo de la actividad cuatro.	75%			Factura, registro de quejas, mapa de procesos y memorando.
Evaluar si los procesos requieren mejora.	25%	Número de procesos que requieren mejora / Total de procesos.	100%	Registros médicos, facturas, registro de quejas, mapa de procesos y Memorando.

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022*

#### 3.2.3 Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos de un hospital se encarga de la selección, contratación y formación del personal, así como administrar la jornada laboral y los permisos. A su vez, se ocupa de la gestión de las relaciones laborales, los conflictos en el trabajo y el despido de los colaboradores. Para efectuar de manera efectiva el plan de gestión gerencial se contempla acciones de socialización y capacitación del personal en aspectos como dar a conocer la necesidad de mejora de los procesos de recepción y facturación. Además, entrenarlos para que aprendan a lidiar con el cambio, en donde se los involucre y se les brinde un respaldo continuo por parte de su jefe inmediato e inclusive una vez que se implemente el plan de gestión se debe volver a capacitar a los trabajadores que intervienen en los procesos mencionados.

### Actividad 3:

Preparar al equipo de trabajo para los cambios a implementar en los procesos administrativos de recepción y facturación de la atención de salud.

### 3.2.3.1 Indicadores de Gestión de actividad 3

El indicador de la gestión para esta actividad será:

Tabla 16. *Indicadores de la gestión de la actividad 3*

TAREAS	% TAREA APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Exponer la necesidad de mejora al personal	50%	Número de colaboradores informados del cambio / Número de colaboradores a informar		Memorando y resultados de encuesta.
Capacitar al personal sobre cómo lidiar con el cambio.	50%	Número de trabajadores capacitados / Total de miembros del equipo	100%	Organigrama, lista de trabajadores, memorando.

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022*

### 3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa se encarga de coordinar y supervisar las actividades operativas del hospital, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y seguridad establecidos. Asimismo, el abastecimiento de materiales y equipamiento médico, asegurando su disponibilidad en el hospital. Para el desarrollo del plan, la gestión operativa y de abastecimiento tiene la responsabilidad de asignar y redistribuir los recursos necesarios para poner en marcha el plan de gestión gerencial en cuanto a la optimización de los procesos de recepción y facturación correspondiente a la atención de salud de pacientes del SPPAT que acuden al Hospital Básico Durán.

#### **Actividad 6:**

Implemente los cambios en los procesos administrativos de recepción y facturación correspondiente a la atención de salud de pacientes del SPPAT.

### 3.2.4.1 Indicadores de Gestión de actividad 6

Los indicadores de gestión se muestran a continuación.

Tabla 15. *Indicadores de gestión de actividad 6*

TAREAS	% TAREA APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Capacitar al personal del área.	40%	Número de profesionales capacitados/ Número de profesionales a capacitar	100%	Mapa de procesos, lista de asistencia, memorando
Asignar y redistribuir recursos.	60%	Cantidad de recursos asignados/ Total de recursos		Inventario, Registro de recursos solicitados por área y memorando

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022*

### 3.2.5 Gestión Financiera

La gestión financiera dentro de un hospital se encarga de gestionar los ingresos y egresos de dinero de la institución, supervisar y coordinar las actividades relacionadas con el presupuesto, la contabilidad y la auditoría, al igual que de controlar los recursos financieros y garantizar que se cumplan las metas financieras. En vista de lo antes mencionado, esta área tendrá la responsabilidad de proporcionar el dinero necesario para la adquisición de insumos y materiales médicos, así como de receptor los valores provenientes del SPPAT. De igual forma, el departamento financiero debe brindar la información financiera necesaria para que el área administrativa verifique el cumplimiento de los indicadores de productividad.

#### **Actividad 10:**

Cuantificar la productividad de la atención de salud proporcionada a los pacientes del SPPAT.

#### **3.2.5.1 Indicadores de Gestión de actividad 9**

El indicador de la gestión para esta actividad será:

Tabla 16. *Indicadores de la gestión de la actividad 9*

TAREAS	% TAREA APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Analizar la productividad del servicio.	50%	Servicios producidos / Recursos utilizados.	100%	Facturas y registros médicos.
Evaluar el cumplimiento del proceso.	50%	Número de facturas emitidas / Número de pacientes atendidos.		Registros médicos, Facturas y Memorando.

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022*

### **Actividad 11:**

Cuantificar la reducción o incremento del gasto generado por los servicios sanitarios brindados a los pacientes del SPPAT.

### **3.2.5.2 Indicadores de Gestión de actividad 10**

Los indicadores de gestión se muestran a continuación.

Tabla 17. *Indicadores de gestión de actividad 10*

TAREAS	% TAREA APORTA A ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Análisis de la tendencia del gasto asociado a la producción.	50%	Gasto total / Número de pacientes	100%	Registro médico, Facturas, estados Financieros.
Comparar el gasto mensual.	50%	(Gasto actual-Gasto anterior) / Gasto anterior		Estados financieros Mensuales.

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán, 2022*

### **3.2.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización**

La gestión de los servicios de clínica y hospitalización se dedica a coordinar y supervisar el funcionamiento de todos los servicios sanitarios que se manejan

dentro del hospital, así como de velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

Este departamento posee la responsabilidad de seleccionar la técnica e instrumento necesario para medir la satisfacción de los pacientes del SPPAT y de llevar a cabo la recolección de los datos, puesto que esta área es quien tiene contacto directo con los usuarios. Una vez que dispongan de la información deben encargarse de analizarla y brindar los datos hallados al área administrativa para que analice los indicadores de cumplimiento.

### **Actividad 8:**

Medir el grado de satisfacción del servicio de salud brindado por el personal sanitario del Hospital Básico Durán.

#### **3.2.6.1 Indicadores de Gestión de actividad 8**

El indicador de gestión se muestra a continuación.

Tabla 18. *Indicadores de gestión de actividad 8*

<b>TAREAS</b>	<b>% TAREA APORTA A ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>META</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>
Definir la herramienta o técnica a utilizar	10%		100%	Registro de quejas y Memorando
Grado de satisfacción del paciente	90%	Número de pacientes satisfechos / Número total de pacientes del SPPAT		Resultados de encuestas y Memorando

*Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022*

#### **3.2.7 Cronograma**

El proceso de semaforización que se visualiza en la tabla se encuentra explicado en el siguiente capítulo.

Tabla 19. Cronograma de Actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES						MESES DE MONITOREO Y EVALUACION												MAFORIZACION				
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	0-69	70-84	85-100		
GESTION ADMINISTRATIVA	Definir un comité para implementación del Plan de Gestión Gerencial con el aporte de todos los equipos multidisciplinarios que conforman la gestión administrativa, financiera y niveles operativos de los diversos servicios.	Definir líderes responsables	30%	Número de líderes responsables/Total de líderes del comité	100%			X			X			X				X				
		Definir funciones	70%	Número de funciones definidas / número de funciones requeridas.		X						X								X		
GESTIÓN DIRECCION MEDICA	Taller para mapear el estado actual del proceso	Esquematizar el proceso	65%	Número de procesos esquematizados/Total de procesos a esquematizar		X																
		Documentar	35%	Número de actividades completadas / Número de actividades totales					X													
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Preparar al equipo para cambios	Exponer la necesidad de mejora al personal	50%	Número de colaboradores informados del cambio / número de colaboradores a informar			X															
		Capacitar al personal sobre como lidiar con el cambio	50%	Número de trabajadores capacitados / Número total de miembros del equipo		X					X				X				X			
GESTION FINANCIERA	Evaluar el proceso	Proceso por área	65%	Número de procesos evaluados / Número total de procesos				X														
		Documentar	35%	Número de tareas documentadas / Total de tareas				X														
GESTION DE TALENTO HUMANO Y LOGISTICA	Implementación de cambios	Capacitar al personal del área	40%	Mejoras identificadas por componente / Total de componentes			X															
		Asignar y redistribuir recursos	60%	Cantidad de recursos asignados / Cantidad total de recursos		X						X								X		

GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	0-69	70-84	85-100	
GESTIÓN DE SERVICIOS DE CLÍNICA / HOSPITALIZACIÓN	Monitoreo y control	Seguimiento de variables	50%	Número de procesos controlados / Número total de procesos	100%			X		X			X			X					
		Seguimiento de indicadores	50%	Número de indicadores seguidos / Número total de indicadores				X		X			X								
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Medir el grado de satisfacción del servicio	Identificar la percepción de satisfacción de los usuarios en la gestión administrativa	10%	Número de encuestas respondidas de manera favorable / número de encuestas enviadas.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
		Grado de satisfacción del paciente	90%	Número de pacientes satisfechos / Número total de pacientes del SPPAT		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
GESTIÓN FINANCIERA	Cuantificar la productividad	Analizar la productividad del servicio	50%	Servicios producidos / Recursos utilizados					X												
		Evaluar el cumplimiento del proceso	50%	Número de facturas emitidas / Número de pacientes atendidos					X												
GESTIÓN FINANCIERA / FACTURACION	Cuantificar la reducción/incremento del gasto	Análisis de la tendencia del gasto asociado a la producción	50%	Gasto total / Número de pacientes	100%							X									
		Comparar el gasto mensual	50%	(Gasto actual-Gasto anterior) / Gasto anterior										X							
GESTION DE CALIDAD	Mejora continua del proceso	Evaluar si los procesos requieren mejora	100%	Número de procesos que requieren mejora / Total de procesos													X				

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N. Jordán, 2022

### 3.2.8 Planificación financiera

Tabla 20. Presupuesto para implementación del plan de gestión gerencial

RECURSOS	TALENTO HUMANO		DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL	
	Comité de implementación	Líder de servicio			0	0	0	22	0
		Médico General			62	6	372	7,7	2864,40
		Enfermera			62	6	372	5,00	1860,00
		Secretaria			62	6	372	3,33	1238,76
	Otros de apoyo						0		0,00
							0		0,00
							0		0,00
							0		0,00
	MATERIALES		DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL	
	Material de oficina		Hojas de papel bond	300	1	300	0,01	3,00	
	Material de oficina		Lápices	4	1	4	0,25	1,00	
	Material de oficina		Esferos	4	1	4	0,75	3,00	
	EQUIPAMIENTO		DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
	Equipo de computo		Laptop (Autogestión)	1				0,00	
	Muebles de oficina		Escritorio (Autogestión)	1				0,00	
	Equipo de computo		Impresora (Autogestión)	1				0,00	
	OTROS		DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
	Imprevistos		Imprevistos varios (10%)		1		597	597	
	<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL</b>								<b>6567,16</b>

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G.N.Jordán, 2022

## CAPÍTULO IV

### 3. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La evaluación del plan de gestión gerencial es en función de todos los procesos que se busca desarrollar, los cuales serán monitoreados de forma mensual con el fin de medir el avance y éxito alcanzado en cada uno de ellos. Los resultados de los indicadores de gestión serán evaluados y comparados con los objetivos esperados, de esta forma se podrá tener un control de la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión.

Conforme se vayan avanzando las actividades el cumplimiento o incumplimiento de estas debe estar graficado mediante la semaforización.

Tabla 21. Reglas de semaforización

Color	Significado
Verde	Actividades que completen el 100% de cumplimiento del indicador.
Amarillo	Actividades que completen > del 75% del cumplimiento del indicador.
Rojo	Actividades que completen > del 50% del cumplimiento del indicador.

Fuente: Hospital Básico Durán. Elaboración: G. N. Jordán, 2022

En vista de estos aspectos, es necesario que se desarrollen acciones correctivas en caso de que las actividades tengan algún retraso y preventivas para que las actividades con retraso no generen mayor problema, las cuales se detallan a continuación.

#### Acciones preventivas

- Identificar las actividades que tienen un alto riesgo de incumplimiento

- Realizar reuniones periódicas para revisar el progreso y tomar acciones correctivas o preventivas si es necesario.

### **Acciones correctivas**

- Identificar las causas que están dando lugar al incumplimiento de las actividades
- Establecer un sistema de incentivos y/o sanciones para el cumplimiento de las actividades.

### **4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

La gestión administrativa será determinante en la toma de decisiones estratégicas e implementar políticas y procedimientos que les permitan alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, el estudio elaborado tuvo una serie de limitaciones relacionadas con el tiempo, el costo y el alcance.

- El costo es elevado, dado que existen rubros asociados con la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos necesarios para implementar y mantener una gestión eficaz.
- Esta investigación se limitó al análisis y propuesta de un plan de gestión gerencial, sin que este haya sido aplicado para comprobar su efectividad.
- No se contó con el suficiente tiempo para implementar ciertas acciones y verificar su efectividad, por ende, solo fue posible analizar los procesos operativos de la empresa, ya que se requiere de mucho tiempo y esfuerzo para planificar, formar y coordinar a todos los miembros de la organización.

## 4.2 Conclusiones

- El Hospital Básico de Durán mantiene falencias en los flujos institucionales de orden administrativo y financiero, desde la ausencia de materiales de oficina, herramientas tecnológicas, falta de firmas y sellos en formularios o expedientes y personal específico para los trámites del SPPAT. Lo que, en consecuencia, dificulta la gestión de documentos, expedientes incompletos, retraso en auditoría y planillaje, aumento de en la carga laboral de los empleados, entre otras.
- Se necesita plantear el diseño de un plan gerencial para la implementación de los procesos administrativos de recepción y facturación, en el que se define un comité para la implementación del plan gerencial, para optimizar los procesos realizados en la recepción, correspondiente a la atención de los pacientes SPPAT. Luego de esta, mapear el estado actual de la misma y con ello evaluar el proceso que se realiza en esta área. En función de los resultados obtenidos, se procede a rediseñar el proceso realizado mediante un monitoreo y control de las actividades. Por último, será necesario medir el grado de satisfacción de los usuarios con este servicio.
- Ausencia de procedimientos adecuados en la recuperación de los recursos en el ámbito de la atención médica en el Hospital Básico de Durán para usuarios SPPAT. Esto se debe a un gran desconocimiento de las normativas y reformas por parte de los directores de las instituciones, capacitaciones deficientes para el personal involucrado, desmotivación de profesionales de salud, no cuentan con manejo de procesos y planificación, falta de programas y uso de medicamentos no autorizados por el Ministerio de Salud Pública (MSP).
- Imposibilidad para recuperación de los gatos de cobertura a los pacientes. Esto se debe a los ineficientes procesos del área de planillaje de forma correcta y completa, al no disponer de los rubros que se deben facturar

por el servicio brindado. En función de esto, se buscó precisar las acciones de mejora y monitoreo.

- Finalmente, en cuanto a las estrategias para disminuir las falencias en la recepción y facturación de prestaciones para pacientes SPPAT, fue de suma relevancia partir del análisis FODA que permitió determinar la reorientación, supervivencia, ofensiva y defensiva. En cuanto a la estrategia defensiva consta la mejora del sistema de información del hospital para prevenir la pérdida y daño de los documentos del paciente. La estrategia ofensiva busca optimizar los procesos de recepción y facturación para cubrir el aumento de los usuarios asegurados del SPPAT. Por otro lado, el plan de supervivencia capacita al personal acerca de las actividades, trámites y requisitos legales del proceso de atención médica. Por último, se concluye que la reorientación es un control constante de historias clínicas de pacientes del SPPAT al aumentar el personal calificado.

### **4.3 Recomendaciones**

- Socializar el presente trabajo a las autoridades principales del Hospital Básico de Durán, con la finalidad de dar a conocer el plan de gestión gerencial y la implementación de procesos administrativos en la recepción y facturación correspondiente a la atención de los pacientes SPPAT y con esto saciar las falencias presentadas en el proceso realizado en esta área.
- Desarrollar un proceso de capacitación que den a conocer las normativas y reformas de la institución, tanto al personal de gerencia como administrativo con el objetivo de cubrir los procedimientos inadecuados en el manejo de los procesos y planificación de la recuperación de recursos en el ámbito de la atención médica de la casa de salud.

- Realizar revisiones periódicas de los principales procesos integrales en la atención como lo son la identificación, recuperación y facturación de los procesos elaborados.
- Ejecutar un proceso de seguimiento a las actividades propuestas de forma trimestral o como así lo consideren las autoridades pertinentes, esto para verificar el cumplimiento de los objetivos y las métricas estipuladas. De la misma forma, se recomienda llevar a cabo encuestas a los pacientes de la atención médica SPPAT una vez implementada la propuesta.
- Indagar en diversos trabajos de investigación acerca de la creación y la evaluación del plan de gestión gerencial para la implementación de los procesos administrativos en la recepción y facturación.
- Se propone al director administrativo y médico, tener en cuenta el valor de llevar a cabo y hacer consumir el sistema de administración administrativo-financiero para poder hacer en el mediano plazo los objetivos corporativos, la optimización continua y el crecimiento de la institución.

#### **4.4. Glosario**

##### **Organización Mundial de la Salud (OMS)**

Autoridad directiva y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas. Organización responsable desempeñar de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales.

##### **Producto Interno Bruto (PIB)**

El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un territorio en un determinado periodo de tiempo. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país.

##### **Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV)**

Este organismo es responsable de la coordinación y seguimiento del Plan Nacional de Seguridad Vial contemplado en el Convenio Federal sobre Acciones en Materia de Tránsito y Seguridad Vial.

##### **Seguro Obligatorio de Accidente de Tránsito (SOAT)**

Es un seguro de accidentes personales que cubre la muerte y lesiones corporales que sufran las personas, sean ocupantes o terceros no ocupantes de un vehículo automotor asegurado, como consecuencia de un accidente de tránsito en el que el vehículo haya intervenido.

##### **Sistema de Pago de Accidentes de Transporte Público (SPPAT)**

Servicio público para pago de accidentes de tránsito el cual garantiza la protección de las personas que se trasladan de un lugar a otro a través de la red vial del Ecuador.

##### **Ministerio de Salud Pública (MSP)**

Ente rector del Sistema Nacional de Salud, con el fin de garantizar el derecho a la salud consagrado en el Art. 32 de la Constitución de la República, es

responsable de normar, regular y controlar todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de los establecimientos.

### **Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA)**

Organismo que posee actividades concernientes al otorgamiento de las prestaciones y servicios sociales a sus beneficiarios conformados por el militar y su núcleo familiar.

### **Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)**

Organismo ejecutor de la Ley de Seguridad Social de la Policía Nacional y tiene como objetivo garantizar la protección básica integral y uniforme al profesional policial, sus dependientes y derechohabientes, atender las necesidades fundamentales del colectivo policial.

### **Sistema MIS AS400**

Se trata de un sistema multiusuario, con una interfaz controlada mediante menús y comandos CL (Control Language) intuitivos que utiliza terminales y un sistema operativo basado en objetos y bibliotecas, denominado OS/400.

### **Agencia Nacional de Transito del Ecuador (ANT)**

Institución encargada de planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre.

#### 4.5 Referencias

- Cedeño, M., Delgado, D., García, J., Muñiz, S., Pionce, L., & Marcillo, T. (2018). La administración de la salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios. *RECIMUNDO*, 2(4), 160-188.  
[https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(4\).octubre.2018.160-188](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(4).octubre.2018.160-188)
- De la Peña, E., Milares, E., Díaz, L., Taddia, A., & Bustamante, C. (2016). Experiencia de éxito. Factor institucional, legal y de control. Recuperado de [https://www.aecarretera.com/estudios/2019/11.3.-Experiencias-de-exito-en-seguridad-vial-en-America-Latina-y-el-Caribe-Factor Institucional-legal-y-de-control%20\(1\).pdf](https://www.aecarretera.com/estudios/2019/11.3.-Experiencias-de-exito-en-seguridad-vial-en-America-Latina-y-el-Caribe-Factor-Institucional-legal-y-de-control%20(1).pdf)
- Haro, J., Haro, J., Macías, M., López, B., Ayala, M., & Gutiérrez, A. (2018). Sistema de gestión de calidad en el servicio de atención de salud. *Revista del conocimiento*, 3(11), 210-234. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i11.790>
- Hernández, R., & Coello, S. (2020). *El paradigma cuantitativo de la investigación científica*. Editorial Universitaria (Cuba).
- IESS. (2021). El Hospital Básico Durán cumple 100 años al servicio de los asegurados del IESS - Sala de prensa—IESS. Recuperado 23 de agosto de 2022, de [https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa/-/asset\\_publisher/4DHq/content/el-hospital-basico-duran-cumple-100-anos-al-servicio-de-los-asegurados-del-iess/10174?redirect=https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa%3Fp\\_p\\_id%3D101\\_INSTANCE\\_4DHq%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-1%26p\\_p\\_col\\_pos%3D1%26p\\_p\\_col\\_count%3D3?mostrarNoticia=1](https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa/-/asset_publisher/4DHq/content/el-hospital-basico-duran-cumple-100-anos-al-servicio-de-los-asegurados-del-iess/10174?redirect=https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_4DHq%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_pos%3D1%26p_p_col_count%3D3?mostrarNoticia=1)
- INEC. (2021). Proyección población Ecuatoriana según cantón. Recuperado de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/proyeccion\\_cantonal\\_total\\_2010-2020.xlsx](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_cantonal_total_2010-2020.xlsx)
- Martín, L. (2021). *M-Concept: El modelo que ha revolucionado la gestión de las clínicas dentales*. Grupo Asís Biomedica S.L.

- Normas para el Sistema Público para pago de accidentes de tránsito.* , Pub. L. No. Resolución de directorio NRO.001-D-SPPAT-2016 (2016).
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Delgado, H. E. R. (2019). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis.* Ediciones de la U.
- OMS. (2022). Traumatismos causados por el tránsito. Recuperado 24 de agosto de 2022, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/road-traffic-injuries>
- Rodríguez, Y. (2020). *Metodología de la investigación.* Klik.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO.* Bubok.
- SPPAT. (2021). Informe de rendición de cuentas SPPAT enero-diciembre 2020. Recuperado de [https://issuu.com/sppat/docs/sppat\\_informe\\_de\\_rendici\\_n\\_de\\_cuentas\\_2020](https://issuu.com/sppat/docs/sppat_informe_de_rendici_n_de_cuentas_2020)

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Cuestionario de entrevista**

1. ¿Qué procesos administrativos de recepción y facturación se llevan a cabo actualmente en el hospital?
2. ¿Qué tipo de información se requiere para llevar a cabo los procesos de recepción y facturación?
3. ¿Cómo se organizan los procesos de recepción y facturación de los pacientes del SPPAT en el Hospital Básico de Durán?
4. ¿Cuáles son los principales problemas y retos que enfrenta el Hospital Básico de Durán en relación con la recepción y la facturación de los pacientes del SPPAT?
5. ¿Cuáles son los recursos humanos y materiales disponibles para llevar a cabo estos procesos?
6. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el Hospital Básico de Durán en relación con la atención de los pacientes del SPPAT?
7. ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene el Hospital Básico de Durán en relación con la atención de los pacientes del SPPAT?
8. ¿Cuáles son las principales amenazas que tiene el Hospital Básico de Durán en relación con la atención de los pacientes del SPPAT?
9. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene el Hospital Básico de Durán en relación con la atención de los pacientes del SPPAT?
10. ¿Cómo evalúan el desempeño de los empleados que trabajan en el área de recepción y facturación?
11. ¿Existe una normativa o guía que establezca los criterios y/o procedimientos a seguir para la recepción y facturación de pacientes? Explique.
12. ¿Se ha establecido un plan de formación para asegurar que todos los implicados en los procesos estén adecuadamente capacitados? Explique.
13. ¿Cuáles son medidas de control y/o seguimiento para asegurar la calidad y eficiencia de los procesos de recepción y facturación?
14. ¿Existen indicadores que permitan medir y evaluar el desempeño de los procesos de recepción y facturación de pacientes? Mencíónelos.