



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Tipo: Proyecto de Investigación**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA PARA EL HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

**AUTORA:**

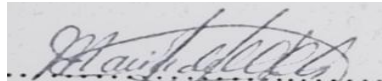
**JESSICA JUDITH CATAGÑA PILCO**

Riobamba- Ecuador

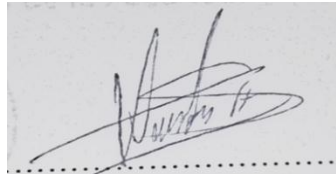
2019

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Jessica Judith Catagña Pilco, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez revisado su contenido en su totalidad, se autoriza su presentación.



-----  
Ing. María del Carmen Ibarra Chango  
**DIRECTOR TRIBUNAL**



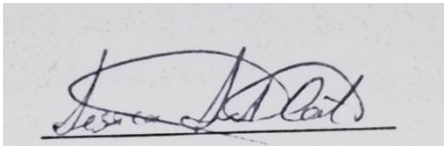
-----  
Lic. Fermín Andrés Haro Velasteguí  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jessica Judith Catagña Pilco, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que el contenido del mismo es auténticos y originales. Los textos que constan en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos del presente trabajo de titulación.

Riobamba, 26 junio del 2019

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is cursive and appears to read 'Jessica Judith Catagña Pilco'.

Jessica Judith Catagña Pilco  
CI: 060552305-9

## **DEDICATORIA**

La culminación de mi trabajo de Titulación es un paso más en mi vida profesional, pero debo decir que en todo este proceso no he llegado sola, todo se lo debo a mi familia quienes han sido de gran apoyo por lo cual le agradezco infinitamente a:

### **MI MADRE**

Martha Pilco quien me ha brindado todo su amor y apoyo en todas mis decisiones, siempre velando por mi bienestar.

### **MI ABUELITA**

Manuela Pilco mi segunda madre quien con sus enseñanzas he aprendido a continuar a pesar de los obstáculos en mi vida.

### **MIS TÍOS**

María, Gerardo, Narcisa, Rosa y Ángel quienes siempre me trataron como su hermana y cada día estoy en sus oraciones.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy las Gracias a Dios por todas las bendiciones y por la fortaleza que me da para seguir a pesar de las dificultades que se presentan en mí día a día.

A la Escuela de Contabilidad y Auditoría y a todos los docentes quienes imparten su cátedra en la misma y en especial agradecimiento a mis tutores Ing. María del Carmen Ibarra e Ing. Fermín Haro quienes dedicaron su tiempo y conocimientos para culminar mi trabajo de titulación.

A quienes forman parte del Hospital General RioHospital por brindarme su apoyo y colaboración para realizar mi trabajo de titulación en la Institución.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	2
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema .....	3
1.3 Delimitación del problema .....	3
1.4 Objetivos .....	3
1.4.1 <i>Objetivo general</i> .....	3
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	3
1.5 Justificación .....	4
1.5.1 <i>Justificación teórica</i> .....	4
1.5.2 <i>Justificación metodológica</i> .....	4
1.5.3 <i>Justificación académica</i> .....	4
1.5.4 <i>Justificación práctica</i> .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 Antecedentes investigativos .....	5
2.1.1 <i>Reseña histórica</i> .....	5
2.1.2 <i>Estructura orgánica Hospital General RioHospital</i> .....	6
2.2 Fundamentación teórica .....	7
2.2.1 <i>Definición de empresa y hospital</i> .....	7
2.2.2 <i>Definición de modelo</i> .....	8
2.2.3 <i>Definición de gestión</i> .....	9
2.2.4 <i>Administración</i> .....	9
2.2.5 <i>El Proceso administrativo</i> .....	11
2.2.6 <i>Administración estratégica</i> .....	18
2.2.7 <i>Organigrama</i> .....	24

2.2.8 Diagramas de flujo.....	27
2.2.9 Cuadro de Mando Integral ( <i>The Balance Score Card</i> ) .....	29
2.2.10 Calidad en la salud.....	34
2.2.11 Manuales de organización.....	37
2.2.12 Gestión financiera.....	39
2.2.13 Análisis financiero .....	39
2.3 Idea a defender .....	48
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>49</b>
3.1 Enfoque de investigación .....	49
3.2 Nivel de investigación.....	49
3.3 Tipo de investigación o estudio .....	49
3.4 Población y muestra.....	50
3.5 Métodos de investigación.....	51
3.6 Instrumentos.....	51
3.7 Análisis e interpretación de resultados .....	52
3.8 Verificación de la idea a defender.....	64
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....</b>	<b>65</b>
4.1 Antecedentes de la empresa.....	65
4.1.1 Antecedentes del Hospital General RioHospital .....	65
4.2 Modelo Administrativo.....	67
4.2.1 Misión propuesta.....	67
4.2.2 Visión propuesta.....	67
4.3 Filosofía institucional.....	68
4.3.1 Principios.....	68
4.3.2 Valores.....	68
4.3.3 Objetivos institucionales .....	68
4.3.4 Análisis situacional FODA .....	69
4.4 Organigrama estructural Hospital General RioHospital.....	71
4.5 Políticas institucionales del Hospital General RioHospital .....	72

<i>4.5.1 Políticas del talento humano</i> .....	72
<b>4.5 Cuadro de mando integral propuesto</b> .....	<b>76</b>
<b>4.7 Calidad en la prestación de servicios</b> .....	<b>78</b>
<b>4.8 Descripción y flujograma de procesos</b> .....	<b>80</b>
<i>4.8.1 Procedimiento: Selección del personal</i> .....	80
<i>4.8.2 Procedimiento: Capacitación al personal</i> .....	83
<i>4.8.3 Procedimiento: Compras insumos-medicina</i> .....	85
<i>4.8.4 Procedimiento: Compras activos fijos</i> .....	87
<i>4.8.5 Procedimiento: Ventas-hospitalización</i> .....	89
<i>4.8.6 Procedimiento: Ventas-farmacia</i> .....	91
<i>4.8.7 Procedimiento: Pago empleados</i> .....	93
<b>4.9 Manual de funciones</b> .....	<b>95</b>
<i>4.9.1 Objetivos del manual</i> .....	95
<i>4.9.2 Nivel directivo</i> .....	96
<i>4.9.3 Área médica central</i> .....	99
<i>4.9.4 Área de apoyo</i> .....	106
<i>4.9.5 Administración</i> .....	111
<i>4.9.6 Servicios generales</i> .....	116
<b>4.10 Modelo financiero para el Hospital General RioHospital</b> .....	<b>119</b>
<i>4.10.1 Manual contable</i> .....	119
<i>4.10.2 Análisis vertical</i> .....	139
<i>4.10.3 Índices financieros</i> .....	143
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>145</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>146</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b> Clasificación de los organigramas .....	25
<b>Tabla 2-2:</b> Departamentos hospitalarios .....	27
<b>Tabla 3-2:</b> Simbología de los flujogramas .....	29
<b>Tabla 1-3:</b> Personal de RioHospital .....	50
<b>Tabla 2-3:</b> Misión y visión.....	52
<b>Tabla 3-3:</b> Valores institucionales .....	52
<b>Tabla 4-3:</b> Comunicación lugar de trabajo .....	53
<b>Tabla 5-3:</b> Manual de funciones .....	54
<b>Tabla 6-3:</b> Funciones y responsabilidades por escrito.....	54
<b>Tabla 7-3:</b> Actividades según planificación .....	55
<b>Tabla 8-3:</b> Capacitación al personal .....	55
<b>Tabla 9-3:</b> Clima laboral.....	56
<b>Tabla 10-3:</b> Razón de ejecutar el trabajo .....	56
<b>Tabla 11-3:</b> Opiniones del personal .....	57
<b>Tabla 12-3:</b> Modelo permitirá mejoramiento de procesos.....	58
<b>Tabla 13-3:</b> Socializa estados financieros y políticas contables .....	59
<b>Tabla 14-3:</b> Política contables de forma escrita.....	59
<b>Tabla 15-3:</b> Políticas contables escritas .....	60
<b>Tabla 16-3:</b> Se aplica índices financieros .....	60
<b>Tabla 17-3:</b> Toma de decisiones en base a índices financieros .....	61
<b>Tabla 1-4:</b> Cuadro de Mando Integral RioHospital .....	76
<b>Tabla 2-4:</b> Estructura orgánica en sus puestos.....	95
<b>Tabla 3-4:</b> Clasificación de cuentas .....	121
<b>Tabla 4-4:</b> Registro de cobro en efectivo y cheque .....	131
<b>Tabla 5-4:</b> Depósito o transferencia bancaria .....	131
<b>Tabla 6-4:</b> Asientos tarjeta de crédito diferido .....	132
<b>Tabla 7-4:</b> Asientos tarjeta de crédito corriente.....	132
<b>Tabla 8-4:</b> Asiento para cierre de cuenta anticipo tarjetas de crédito.....	133
<b>Tabla 9-4:</b> Asientos tarjeta American Express-Banco Guayaquil-corriente y diferido	133
<b>Tabla 10-4:</b> Comisión bancos .....	133
<b>Tabla 11-4:</b> Asientos tarjetas Austro Visa corriente.....	134
<b>Tabla 12-4:</b> Asiento para cerrar la cuenta anticipo tarjetas de crédito .....	134

<b>Tabla 13-4:</b> Asientos ajuste inventarios.....	135
<b>Tabla 14-4:</b> Sueldo a empleados.....	135
<b>Tabla 15-4:</b> Registro del pago de la retención IVA mensual.....	135
<b>Tabla 16-4:</b> Registro del pago retención en la fuente .....	136
<b>Tabla 17-4:</b> Liquidación empleados .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b> Misión y visión.....	52
<b>Gráfico 2-3:</b> Valores institucionales .....	53
<b>Gráfico 3-3:</b> Comunicación lugar de trabajo.....	53
<b>Gráfico 4-3:</b> Manual de funciones .....	54
<b>Gráfico 5-3:</b> Funciones y responsabilidades por escrito .....	54
<b>Gráfico 6-3:</b> Actividades según planificación.....	55
<b>Gráfico 7-3:</b> Capacitación al personal.....	55
<b>Gráfico 8-3:</b> Clima laboral .....	56
<b>Gráfico 9-3:</b> Razón de ejecutar el trabajo .....	57
<b>Gráfico 10-3:</b> Opiniones del personal .....	57
<b>Gráfico 11-3:</b> Modelo permitirá mejoramiento de procesos .....	58
<b>Gráfico 12-3:</b> Socializa estados financieros y políticas contables .....	59
<b>Gráfico 13-3:</b> Política contables de forma escrita .....	59
<b>Gráfico 14-3:</b> Políticas contables escritas .....	60
<b>Gráfico 15-3:</b> Se aplica índices financieros .....	60
<b>Gráfico 16-3:</b> Toma de decisiones en base a índices financieros.....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2:</b> Organigrama estructural Hospital General RioHospital .....	6
<b>Figura 2-2:</b> Elementos de una competencia .....	11
<b>Figura 3-2:</b> Elementos del proceso administrativo .....	12
<b>Figura 4-2:</b> Funciones del administrador como ciclo administrativo .....	13
<b>Figura 5-2:</b> El Proceso administrativo .....	14
<b>Figura 6-2:</b> Los cuatro tipos de guías.....	15
<b>Figura 7-2:</b> La función de organizar dentro del proceso administrativo.....	16
<b>Figura 8-2:</b> La función de dirigir dentro del proceso administrativo.....	17
<b>Figura 9-2:</b> La función de controlar dentro del proceso administrativo .....	18
<b>Figura 10-2:</b> Distintos públicos de los grupos de interés (stakeholders) .....	23
<b>Figura 11-2:</b> Clasificación de los índices financieros .....	444
<b>Figura 1-4:</b> Modelo de gestión Administrativa-Financiera.....	66
<b>Figura 2-4:</b> Misión propuesta.....	67
<b>Figura 3-4:</b> Visión propuesta .....	67
<b>Figura 4-4:</b> Matriz FODA propuesto .....	69
<b>Figura 5-4:</b> Organigrama estructural anterior .....	70
<b>Figura 6-4:</b> Política de Calidad .....	78
<b>Figura 7-4:</b> Contenido del manual contable.....	119
<b>Figura 8-4:</b> Tarjetas de Crédito DATAFAST .....	131
<b>Figura 9-4:</b> Tarjeta de Crédito Austro.....	134

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Encuesta personal operativo

**Anexo B:** Encuesta personal contable

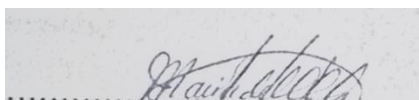
**Anexo C:** Entrevista a la Gerente

**Anexo D:** RUC RioHospital

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RioHospital de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mediante la reestructuración de la filosofía institucional y financiera para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros. Para el presente trabajo de investigación se utilizó técnicas como: la observación directa, encuestas realizadas al personal administrativo y operativo, además una entrevista realizada a la Gerente a fin de obtener información suficiente y verídica para el desarrollo de la propuesta. Se pudo determinar que la filosofía institucional del hospital no tenía relación con los objetivos propuestos, pues todo lo ejecutaban de forma empírica. Al ser una entidad de prestación de servicios no se enfocan en dar servicios de calidad y de mejora continua pues los pacientes son el eje fundamental del hospital. En cuanto a la información financiera se establecen políticas contables de forma empírica sin darle ninguna formalidad o establecerla por escrito. Por lo que se concluye que no cuenta con una planificación estratégica adecuada, la estructura organizacional no está desarrollada en relación a la visión que el hospital ha establecido. Se recomienda implementar el modelo de gestión administrativa-financiera propuesto que consta de misión, visión, objetivos institucionales, valores, principios, manual de funciones y análisis de información financiera para la adecuada toma de decisiones y mejoramiento de procesos.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA> <CALIDAD EN EL SERVICIO> <MANUAL DE FUNCIONES> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



-----  
Ing. María del Carmen Ibarra Chango  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to design an Administrative-Financial Management Model for the General Hospital called RioHospital located in Riobamba, Chimborazo province, through the institutional and financial philosophy restructuring to enhance administrative and financial processes. In the current research work useful techniques were used such as: direct observation, surveys conducted to administrative and operational staff, and an interview with the manager in order to obtain sufficient and truthful information for the proposal development. It was determined that the institutional philosophy of the hospital was not related to the intended goals, since everything was executed empirically. Being a service provider, they do not focus on providing quality services and continuous improvement because patients are the fundamental axis of the hospital. Regarding financial information, accounting policies are established empirically without giving any formality or establishing it in writing. As it is concluded that it does not have adequate strategic planning, the organizational structure is not developed in relation to the vision that the hospital has established. It is recommended to implement the proposed administrative-financial management model that consists of mission, vision, institutional objectives, values, principles, functions manual and analysis of financial information for proper decision making and process improvement.

**KEYWORDS:** <ADMINISTRATIVE AND ECONOMICAL SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL> <STRATEGIC MANAGEMENT> <QUALITY SERVICE> <FUNCTIONS MANUAL> <RIOBAMBA (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la necesidad del desarrollo empresarial, representa para la administración un gran avance dentro de un mundo globalizado. Toda entidad que posee su representante, por ello es necesario que quien ejerza esta función debe ser un líder, que le permita desarrollar su plan de trabajo y tener excelentes relaciones laborales con los empleados, ya que todos los actos administrativos y financieros requieren de una gestión eficiente, eficaz y oportuna.

El diseño de un modelo gestión administrativa-financiera surge por la necesidad de la Gerencia de establecer de manera adecuada los procesos dentro del hospital, así como establecer de manera formal las funciones que cada empleado ejecuta en su puesto de trabajo. En cuanto a lo financiero establecer las herramientas para el buen manejo de la información contable.

En el presente trabajo de titulación consta de cuatro capítulos que se detalla a continuación:

El primer capítulo: Se establece el planteamiento, formulación y delimitación del problema donde se detalla las falencias encontradas y que justifiquen la ejecución del trabajo de titulación. Así también se elabora los objetivos, justificación y antecedentes investigativos que son los precedentes del mismo.

El segundo capítulo: Marco teórico cual consta de antecedente investigativos y fundamentación teórica pues es la recopilación textual y bibliográfica de varios autores, pues sirven de guía o base para la elaboración de la propuesta.

El tercer capítulo: Marco metodológico donde se detalla el enfoque, nivel de investigación, población y muestra, instrumentos usados para la recolección de información y la verificación de la idea a defender.

El quinto capítulo: Marco propositivo o propuesta del trabajo de titulación donde se desarrolla el diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el mejoramiento de los procesos y a la mejor toma de decisiones del nivel directivo.



# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del problema

RioHospital al ser una institución nueva y en crecimiento en la prestación de servicios hospitalarios en la ciudad de Riobamba debe posicionarse en el mercado con nuevas estrategias tanto administrativas y financieras, por lo que surge la necesidad del diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera que permita el mejoramiento de sus actividades diarias e implementación de objetivos, análisis financiero que contribuyan con el crecimiento institucional.

Por lo que luego de haber realizado un diagnóstico al Hospital se puede determinar una serie de falencias que dificultan el desempeño de sus actividades diarias como:

- En el departamento administrativo se puede observar la inexistencia de misión, visión, objetivos, valores, organigrama estructural esto genera que el personal no tenga el mismo direccionamiento institucional y sea eficiente-eficaz en sus actividades.
- No existe un manual de funciones de las distintas unidades operativas ocasionando la duplicidad de funciones puesto que, no se cumplen a cabalidad las tareas y responsabilidades a ellos encomendados.
- Se evidencia la falta de capacitación al personal administrativo y operativo en atención tanto al cliente como al paciente lo que genera un inadecuado servicio y una mala imagen para la Institución.
- Falta de revisión y análisis a los estados financieros, genera problemas en la toma de decisiones sobre inversión, financiamiento o endeudamiento y conlleva a un manejo inadecuado de los recursos.

Por ello es necesario el diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera ya que es el eje central para llevar a cabo las diferentes actividades que conducirán a la obtención del máximo rendimiento administrativo y financiero, pues estará en capacidad de afrontar los retos de la competencia con mayores probabilidades de éxito.

## 1.2 Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, influye en el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros?

## 1.3 Delimitación del problema

<b>Objeto de estudio:</b>	Modelo de gestión Administrativa-Financiera
<b>Campo de acción:</b>	Auditoría Administrativa y Financiera
<b>Delimitación espacial:</b>	Área Administrativa-Financiera
<b>Institución:</b>	Hospital General RioHospital
<b>Cantón:</b>	Riobamba
<b>Provincia:</b>	Chimborazo

## 1.4 Objetivos

### *1.4.1 Objetivo general*

Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mediante la reestructuración de la filosofía institucional y financiera para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros.

### *1.4.2 Objetivos específicos*

- Construir las bases teóricas del trabajo de titulación mediante la utilización de libros, sitios web, revistas científicas que sirva de sustento para el diseño del modelo de gestión administrativa-financiera.
- Utilizar métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitan recopilar la información necesaria para el desarrollo del trabajo de titulación.
- Sugerir un modelo de gestión administrativa-financiera que incluya filosofía institucional, manual de funciones, flujogramas, cuadro de mando integral e índices financieros para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros.

## **1.5 Justificación**

### ***1.5.1 Justificación teórica***

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se sustenta en el referencial teórico tanto de libros, sitios web y revistas científicas sobre el tema propuesto, de tal forma que sirva de guía para el diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera.

### ***1.5.2 Justificación metodológica***

Los métodos, técnicas y herramientas de investigación utilizados en el presente trabajo permiten recopilar datos e información relevante y pertinente que permita determinar las falencias administrativa-financieras, de tal manera que el diseño del modelo de gestión administrativa-financiera ayude en la solución de la problemática existente.

### ***1.2.3 Justificación académica***

El desarrollo del presente trabajo se justifica ya que el Hospital no cuenta con un modelo de gestión administrativa por lo que se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica brindando a la Institución una herramienta de gestión que permita tomar decisiones a sus directivos.

### ***1.5.4 Justificación práctica***

De forma práctica el presente trabajo propone el diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera que será implementado en RioHospital esto permitirá el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes investigativos

Para ejecutar el presente trabajo de investigación se tomó como referencia algunas tesis existentes de algunas universidades a nivel nacional, de las cuales se tomó el enfoque teórico del tema, los mismos que se detallan a continuación:

Ramos (2013) tesis titulada: “Elaboración e Implementación de un modelo de gestión administrativo–financiero para la Clínica Cristiana Jerusalén de la ciudad de Riobamba y su impacto en su rentabilidad financiera en el período marzo – diciembre 2013”, el objetivo de la presente tesis es proporcionar una guía administrativo - financiero para un desempeño eficiente de las actividades de la Clínica de este modo lograr satisfacción de los usuarios y por ende mayor rentabilidad económica.

Santana (2011) tesis titulada: “Propuesta de un modelo de gestión financiera para el Hospital del Día de la Universidad Central del Ecuador”, su enfoque es el mejoramiento y uniformidad en la aplicación de procedimientos e instrumentos para el control y presentación de la información contable, financiera.

Después de la revisión y análisis de algunas tesis elaboradas por estudiantes de Universidades del país con temas relacionados, se concluye que el desarrollo del modelo de gestión administrativa-financiera es una herramienta de tipo organizacional que pretende crear un escenario encaminado a ejecutar las actividades de mejora en la rentabilidad y eficiencia de las entidades.

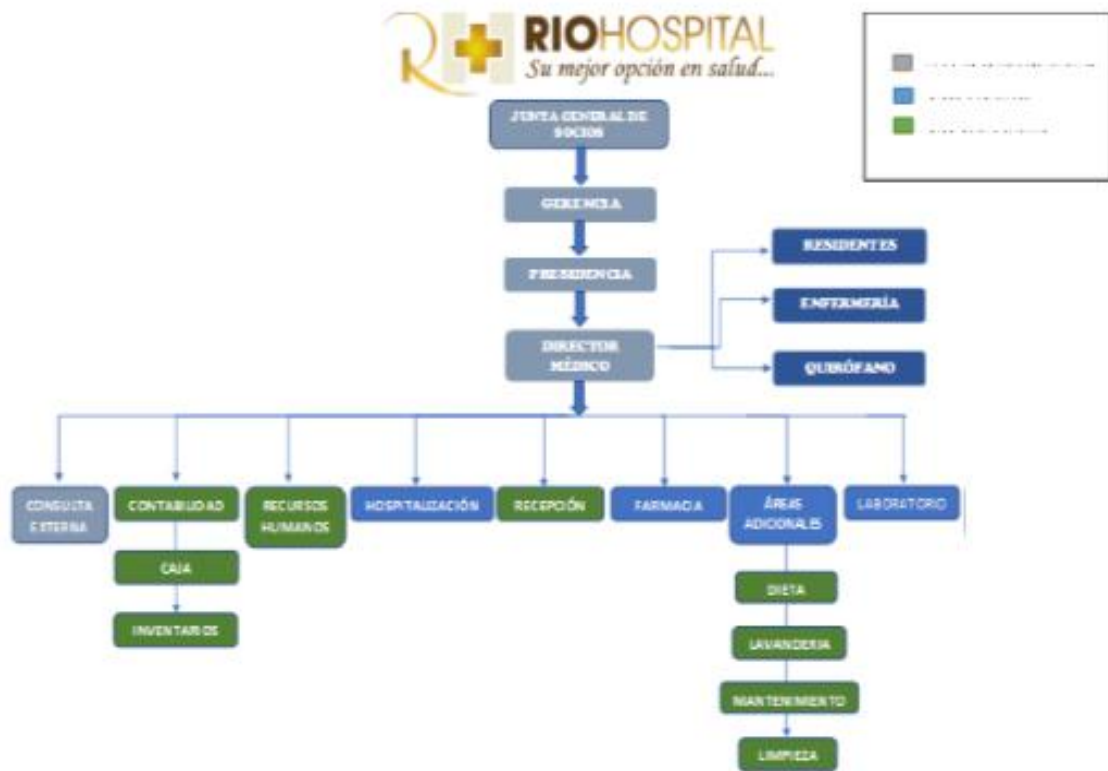
#### 2.1.1 *Reseña histórica*

RioHospital inició sus actividades el 06 de octubre del 2015, con la denominación Hospital Privado de la Mujer Medic Mujer SC, siendo una institución cuya actividad económica es la prestación de servicios por hospitales. Es así, que se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Los Álamos 1- Frente a TV Cable, Segundo Rosero y Jijón.

El 17 de julio del 2017 por decisión unánime de los socios su denominación se cambió a lo que hoy conocemos como RioHospital; en la actualidad los socios mayoritarios son: Dr. Jorge Augusto Paredes Pérez con un 37,04%, Dr. Pablo Guillermo Alarcón Andrade con un 36,16% y el capital restante pertenece al Dr. Herbarth Efraín Torres Celleri, Dr. Gasman Humberto Ochoa Álvarez, Dr. Gustavo Polo Cazorla Basantes, Dr. Diego Fabricio Erazo Mogrovejo.

Designándolo como representante legal al Dr. Pablo Guillermo Alarcón Andrade, Director Médico al Dr. Herbarth Efraín Torres Celleri y administradora a la Ing. Mónica Cevallos. En la actualidad es un hospital muy reconocido a nivel local por su excelente calidad en la atención médica además de contar con los mejores especialistas.

### 2.1.2 Estructura orgánica Hospital General RioHospital



**Figura 1-2:** Organigrama estructural Hospital General RioHospital

**Fuente:** Gerente Hospital General RioHospital  
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Definición de empresa y hospital**

Según Alvarez & Faizal (2013) mencionan:

El Hospital y la Empresa de producción se asemejan, por lo que podemos definir la Empresa y el hospital de las siguientes maneras:

- La empresa: Es una organización constituida para competir en el mercado utilizando recursos financieros y talento humano con el objetivo de lograr excedentes financieros.
- El hospital: Es también una organización constituida en un nicho social con población definida, con recurso humano capacitado cuyo objeto es prestar servicios de salud de calidad en las áreas preventiva y curativa que pretende prestar los servicios con óptima calidad y un excedente financiero racional. El hospital es una empresa que ofrece servicios de salud.

El Hospital posee características propias que lo hacen diferente a otras empresas como:

- Maneja un personal heterogéneo y con diferente formación.
- Tiene una visión propia de un hotel en sus servicios de estancia.
- Se requiere espíritu humanitario para atender al paciente y a sus familiares en sus diferentes problemas físicos, psicológicos y sociales.
- Es una entidad que realiza investigación tanto clínica o administrativa para prestar servicios a sus pacientes (p.50-51).

Mientras que el Ministerio de Salud Pública (1984) establece en el:

#### **Art. 2.- Definición de Hospital:**

Hospital es una entidad del sistema de Servicios de Salud del Ministerio de Salud Pública, implementada para prestar atención de salud integral de tipo ambulatorio y de internamiento a la población de su área de influencia. Es además un centro de formación de personal de salud y de investigación.

#### **Art. 3.- Objetivos del Hospital**

- a) Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y vida de la población.
- b) Brindar atención médica universal, eficiente y eficaz a la población que demanda Servicios de Salud.
- c) Coadyuvar al desarrollo técnico - administrativo y científico en la prestación de salud y de las ciencias de la salud.

#### **Art.4.- Funciones del Hospital:**

- a) Planificar, ejecutar y controlar las actividades de salud en su área.
- b) Desarrollar acciones encaminadas al fomento de la salud.
- c) Ejercer actividades de protección específica de salud.
- d) Brindar atención de recuperación de salud.
- e) Cumplir con las actividades de Rehabilitación de salud.
- f) Efectuar docencia intra y extra hospitalaria e Interinstitucional.
- g) Coordinar con los niveles superiores y subordinados dentro del sistema regionalizado, las acciones técnicas y administrativas correspondientes.
- h) Supervisar y prestar asistencia técnica a las unidades operativas de menor complejidad en su área. (p. 2)

Según Asamblea Nacional del Ecuador (2008) establece:

#### **Art. 3.-** Son deberes primordiales del Estado:

1. Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes.

**Art. 32.-** La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional. (p.16-29)

#### **2.2.2 Definición de modelo**

Según Sesento (2012) menciona que es una:

Representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.

Para Alvarez & Faizal (2013) un modelo es:

Todos los sistemas reales o imaginarios, son susceptibles de ser representados, a esta representación se denomina “Modelo”, permite analizarlos más fácilmente. Un hospital se puede representar de varias maneras, por una fotografía o por una maqueta. Estos son modelos. En Administración, los modelos representan estructuras organizacionales y sistemas operativos. Se emplean modelos como métodos para análisis de las organizaciones (p. 39).

### ***2.2.3 Definición de gestión***

Para Hernández & Pulido (2011):

En el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva empresa, negocio o corporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

#### ***2.2.3.1 Gestión y administración***

La gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia (pp.5-8).

### ***2.2.4 Administración***

Para Alvarez & Faizal (2013, pp.1-7) un hospital o una institución de salud como cualquier empresa:

Está integrada por elementos humanos, técnicos y financieros cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador o gerente que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos

La administración en un hospital tiene como objetivo principal atender y solucionar el problema de salud de los pacientes a un costo razonable y sobre estos dos aspectos, pacientes y costos, es que debe realizarse la evaluación de su actuar y que modernamente se encuentran identificados en los conceptos de la calidad de la atención.



- La palabra administración proviene de la palabra latina administrare: Ad: preposición y ministrare: servir.
- La palabra hospital se deriva del latín hospitium, que significa: lugar donde tienen a las personas hospedadas.

Esto llevaría a entender la administración como el servicio de mandar, ejecutar o dirigir y a la administración hospitalaria como el oficio de dirigir los lugares en donde se hospedan los pacientes.

Para Hernández & Pulido (2011) la administración es una:

Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales. La coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales lo que se logra por medio de cuatro elementos:

1. Dirección hacia objetivos.
2. Participación de personas.
3. Empleo de técnicas.
4. Compromiso con la organización.

#### **a) Competencias laborales en la gestión**

Quien ejerce una profesión ocupa un puesto en un organismo social productivo-empresa desde poseer competencias laborales para ejercer o actuar, por lo que un gestor o gerente con experiencia, listo para trabajar, requiere adquirir competencias laborales o gerenciales durante su formación.

#### **Las competencias laborales son:**

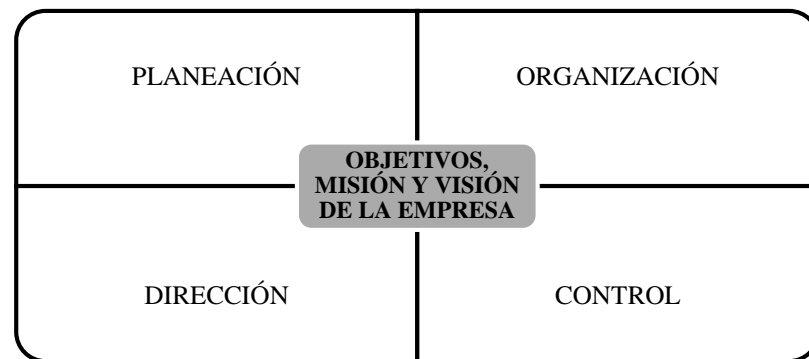
La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de buena calidad.

Una competencia consta de tres elementos:

- **Saber hacer** (conocimientos)
- **Querer hacer** (factores emocionales y motivacionales)
- **Poder hacer** (dentro de situaciones y estructuras organizacionales) (p.98-102).



- **Organización:** Es el proceso de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de la organización. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarles un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento. Las actividades se relacionan a través de procesos de comunicación, autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. El diseño organizacional es la metodología para crear la estructura de la organización y sus procesos.
- **Dirección:** Es el proceso de conducir a las personas de una organización a través del ejercicio de la autoridad y el liderazgo, empleando como guía los planes que conducen al logro de sus objetivos. La dirección implica tomar decisiones, comunicar y motivar a las personas.
- **Control:** Es el proceso de asegurar el logro de los objetivos, verificando que las actividades de la organización se realicen conforme a lo planeado, adoptando medidas correctivas que constituyen cambios y ajustes internos para su realización. El control permite que la organización como sistema mantenga el equilibrio dinámico, debido a que los cambios y ajustes mencionados se realizan sobre la marcha como una reacción a variaciones del entorno, para mantener el rumbo de la estrategia o para conservar la capacidad competitiva de la organización. (p.46).



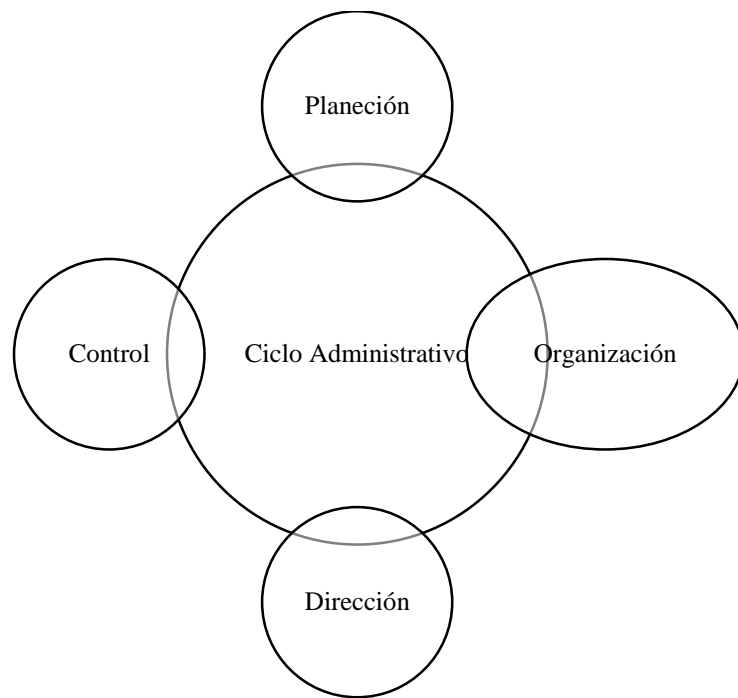
**Figura 3-2:** Elementos del proceso administrativo

**Fuente:** Huamán, Pulgar, & Ríos (2015,p.46)  
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

Mientras que Chiavenato (2014) establece:

Las funciones administrativas consideradas como un todo integrado con forman el proceso administrativo; cuando la planeación, la dirección, la organización y el control se consideran de forma aislada son funciones administrativas.

A continuación, se tratará cada una de las cuatro funciones administrativas:



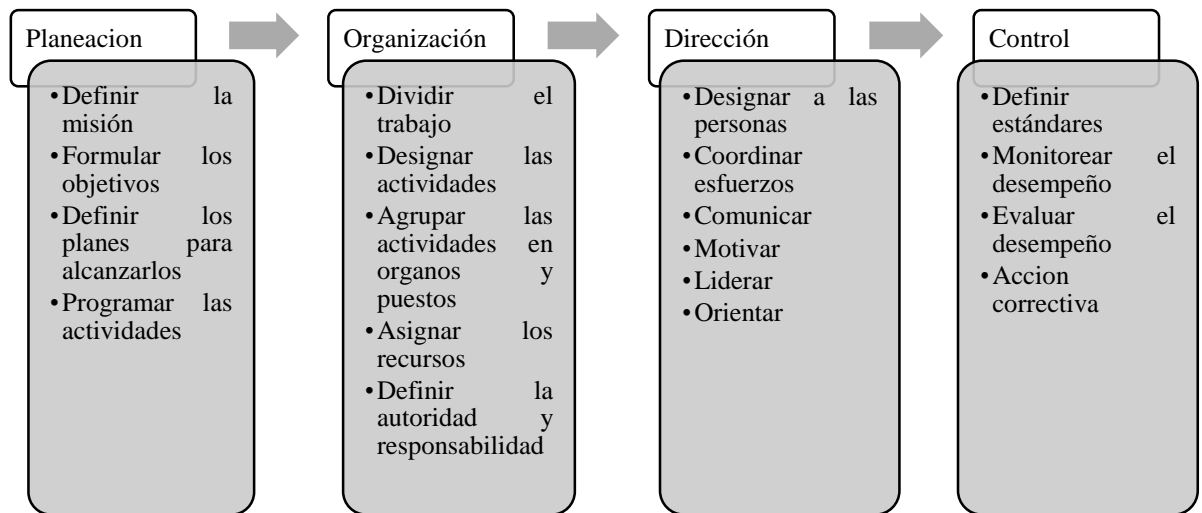
**Figura 4-2:** Funciones del administrador como ciclo administrativo

**Fuente:** Chiavenato (2014, p.124)

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

#### **a) Planeación**

Las organizaciones no trabajan con base en la improvisación. Casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y que se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia.



**Figura 5-2:** El Proceso administrativo

Fuente: Chiavenato (2014, p.125)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

- **Establecimiento de objetivos:** Se debe hacer es determinar los objetivos; saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente como llegar ahí.

Los objetivos son los resultados futuros que se pretenden alcanzar. Son los blancos elegidos que se desean alcanzar dentro de un cierto tiempo, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. En consecuencia, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidades.

- **Desglose de los objetivos:** Los objetivos de las organizaciones se pueden considerar como una jerarquía que va desde los objetivos globales o generales de la organización hasta los objetivos operativos, los cuales implican simples instrucciones para la rutina cotidiana. A partir de los objetivos organizacionales, a empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas programas, procedimientos, métodos y normas.

- **Amplitud de la planeación**

Además de la jerarquía de los objetivos, existe una jerarquía de la planeación. En este sentido, esta función está conformada por tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.

### Planeación Estratégica

La planeación estratégica es la más amplia y abarca a toda la organización. Sus características son:

- Se proyecta para el largo plazo; sus efectos y consecuencias se extienden a varios años a futuro.
- Involucra a la empresa como una totalidad, pues abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se ocupa de la manera de alcanzar los objetivos organizacionales.

## Planeación táctica

Es la planeación que abarca cada departamento o unidad de la organización. Sus características son:

- Se proyecta hacia el mediano plazo, por lo general para el ejercicio anual.
- Involucra a cada departamento, abarca los recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales.
- Se define a nivel intermedio de cada departamento de la empresa.

## Planeación operacional

Es la planeación que abarca cada tarea o actividad específica. Sus características son:

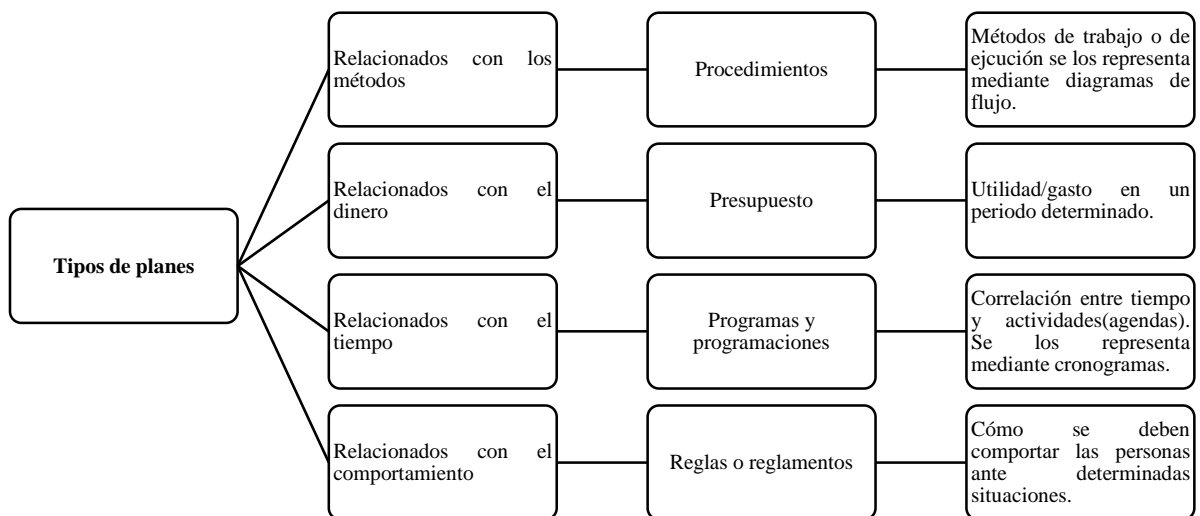
- Se proyecta para el corto plazo.
- Involucra cada tarea o actividad por separado y se preocupa por alcanzar metas específicas.

### a) Tipos de planes

Todos los planes tienen un propósito común: prever, programar y coordinar una secuencia lógica de actos, los cuales deben conducir a alcanzar los objetivos a los que van dirigidos.

Existen cuatro tipos de planes, a saber:

1. Planes relacionados con los métodos, llamados procedimientos.
2. Planes relacionados con el dinero, llamados presupuestos.
3. Planes relacionados con el tiempo, llamados programas o programaciones.
4. Planes relacionados con los comportamientos, llamados normas o reglamentos.



**Figura 6-2:** Los cuatro tipos de guías

**Fuente:** Chiavenato (2014, p.128)

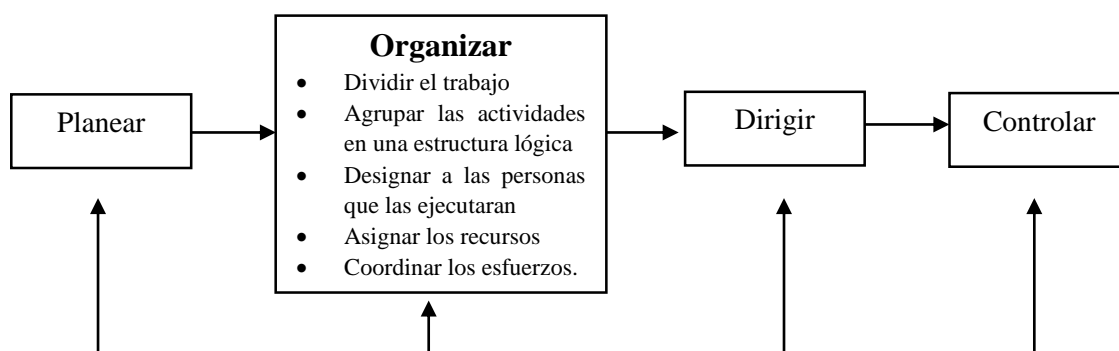
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

## b) Organización

Significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos implicados en su administración, así como en establecer sus atribuciones y las relaciones entre ellos.

En consecuencia, organizar consiste en:

1. Determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados.
2. Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).
3. Encargar las actividades a puestos y personas específicos (puestos y tareas).



**Figura 7-2:** La función de organizar dentro del proceso administrativo

**Fuente:** Chiavenato (2014, p.129)

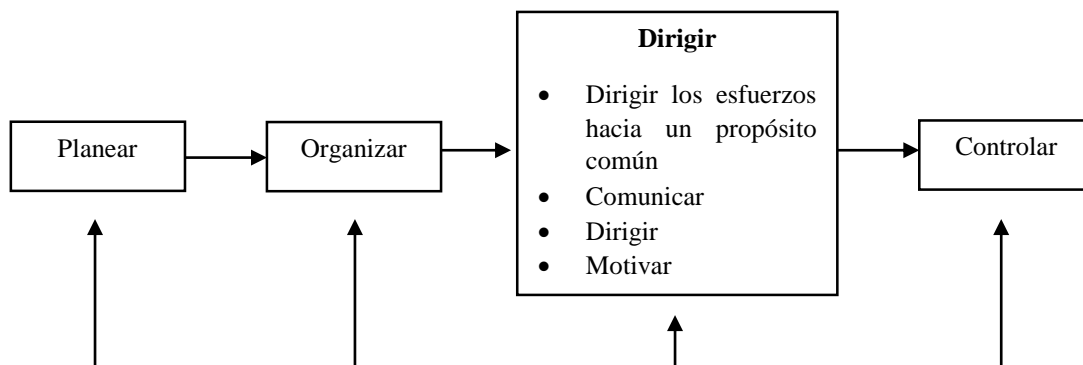
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

## c) Dirección

Una vez que se ha definido la planeación y establecido la organización, resta hacer que las cosas marchen y sucedan. Éste es el papel de la dirección: imprimir acción y dinamismo a la empresa. La dirección se relaciona con la acción, con ponerla en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

Los empleados deben ser asignados a sus puestos y funciones, capacitados, guiados y motivados para que alcancen los resultados que se esperan de ellos. La función de la dirección se relaciona con la forma directa con la manera en la que se deben alcanzar los objetivos por medio de las actividades de las personas que componen la organización.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces es necesario que se oriente a las personas con una comunicación adecuada y con habilidad de liderazgo y motivación para dinamizarlas y complementarlas.



**Figura 8-2:** La función de dirigir dentro del proceso administrativo

Fuente: Chiavenato (2014, p.130)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

### 1. Alcance de la dirección

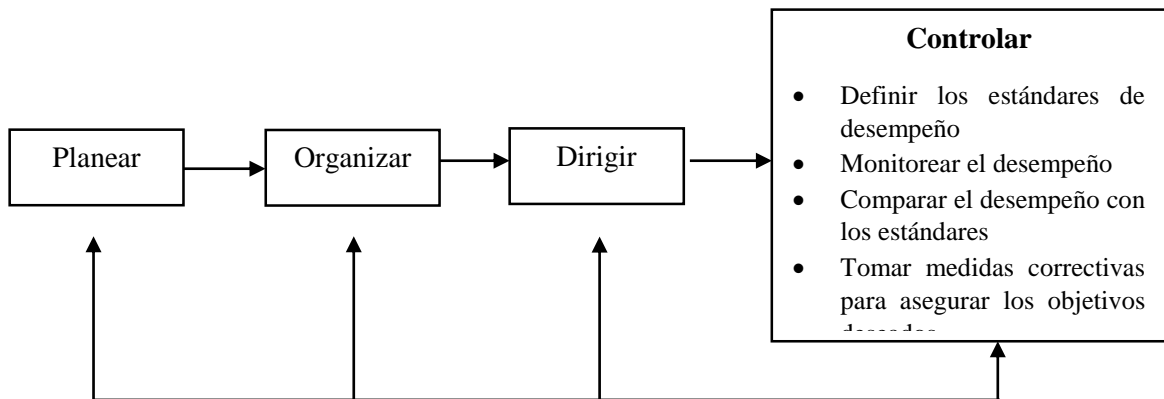
Dirigir significa interpretar para otros lo que dicen los planes y girar instrucciones sobre cómo ejecutarlos a efecto de que se alcancen los objetivos fijados. La dirección se puede representar en tres diferentes niveles:

- Dirección a nivel global: Abarca a la organización como un todo. Es la dirección propiamente, que se encuentra en manos del presidente de la empresa y de cada director en su respectiva área (nivel estratégico).
- Dirección a nivel departamental: Abarca cada departamento o unidad de la organización. Es la llamada gerencia. Considera al personal de los mandos medios, es decir, el plano intermedio del organigrama (nivel táctico).
- Dirección a nivel de operaciones: Abarca cada grupo de personas o de tareas. Es la llamada supervisión. Agrupa al personal de la base del organigrama (nivel operacional).

#### d) Control

La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que ha sido planeado, organizado y dirigido se ciñan lo más posible a los objetivos establecidos previamente. La esencia del control reside en comprobar si la actividad que se controla alcanzará o no los objetivos o los resultados deseados. El control es fundamentalmente un proceso que guía la actividad que se desarrolla hacia un fin determinado con anterioridad. Como proceso, el control presenta fases que merecen una explicación (pp.124-125-126-127-128-129-130-131-132).





**Figura 9-2:** La función de controlar dentro del proceso administrativo

**Fuente:** Chiavenato (2014, p.131)

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

### **2.2.6 Administración estratégica**

Dentro de los elementos de la administración estratégica Chiavenato (2011) menciona:

#### **2.2.6.1 Misión organizacional**

“Misión” significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeña”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización”? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o existir. La misión de la organización se debe definir en términos la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

#### **Formulación de la declaración de la misión organizacional**

La declaración de la misión de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser la organización, en el entendido de que ésta se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.

La declaración de la misión debe incluir el mercado, refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entretenimiento, salud, etc. Sin embargo, para responder con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que tenga un conocimiento general, de las competencias esenciales que utilizara para cumplir la misión propuesta.

La declaración de la misión, además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios, debe puntualizar los siguientes propósitos competitivos:

1. **Propósito sectorial:** Debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales y el de servicios.
2. **Propósito extendido de productos y servicios:** Se debe referir, por ejemplo, a la calidad tecnológica o a los servicios que ofrece.
3. **Propósito de las competencias:** Debe plantear la base de la producción de productos y servicios.
4. **Propósito de los segmentos de actuación:** Debe elogiar la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de alto poder adquisitivo o los mercados internacionales.
5. **Propósito de verticalidad:** Debe definir el grado de integración o tercerización de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del propósito de la misión dependen de la medida en que la organización conozca su contexto y el entorno de sus relaciones, lo cual explica por qué debe ser actualizado conforme adquiere nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia y acerca de sus propios recursos y competencias.

### **¿Por qué es importante la declaración de la misión?**

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, porque presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
2. Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

### 2.2.6.2 *Visión organizacional*

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia.

Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen sus negocios.

#### **Premisas para elaborar la visión de los negocios**

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego entonces, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

1. **Adherencia a los hechos reales:** Las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave equivoco que llevara a elaborar visiones de los negocios sin adherencias algunas. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.
2. **Descripción concisa, pero potente:** La visión de los negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerá de valor, pues diluye esfuerzos y pierde enfoque.
3. **Equilibrio de todos los grupos de interés.** La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los clientes, a menos que ese liderazgo le ofrezca mejor tecnología o economías a escala.

#### **Alineación de la visión de los negocios**

Cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos; esa coherencia se puede asegurar si:

1. **Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés:** Se trata de comunicar un sentido visionario de dirección, para que la organización pueda desarrollar y asignar sus recursos de manera más productiva.
2. **Describe una condición futura:** La visión de los negocios muestra un estado futuro ideal de la organización, que representa el ápice de su desarrollo durante el periodo que es factible en razón de las aportaciones de todos sus grupos de interés.

3. **Ofrece un enfoque:** Sin una visión clara, los individuos se sienten confundidos cuando deben tomar decisiones. Cuando la visión está presente en las actividades cotidianas de la organización, su efecto en la administración estratégica es increíble, pues provoca que las personas tengan un objetivo común para sus esfuerzos y coordinación.
4. **Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos:** Inspirar significa ofrecer una pro-proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren voluntariamente un canal que enfoque sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. La visión de los negocios debe dirigir a las personas mediante diferentes conminaciones sobre el sentido de realización y pertinencia y sobre su compromiso de contribuir para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Es la base para “ponerse la camiseta”.

### **Elaboración de la visión**

La elaboración de la visión de los negocios es un proceso cargado de emoción a que se trata de reconocer la razón de ser de la organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus esfuerzos porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos.

El desafío de la formulación de la visión es que no se limita a un simple ejercicio para rastrear y elegir las oportunidades estratégicas del futuro.

Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:

1. Primer esbozo: El proceso comienza con la declaración inicial presentada por un único individuo, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.
2. Etapa de coalición: El primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la coalición de los responsables de la organización o de un grupo mayor, mismo que implica a gerentes y otros grupos de interés.
3. Dinámica de grupo (conversación estratégica): La elaboración descriptiva de la visión de los negocios exige una conducta profesional del trabajo en equipo; muchas veces se requiere de un aislamiento, fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión.
4. Duración: Después de que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.
5. Producto final: El resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

### *2.2.6.3 Filosofía corporativa de la organización*

La filosofía corporativa de las organizaciones es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.

#### **a) Principios y valores organizacionales**

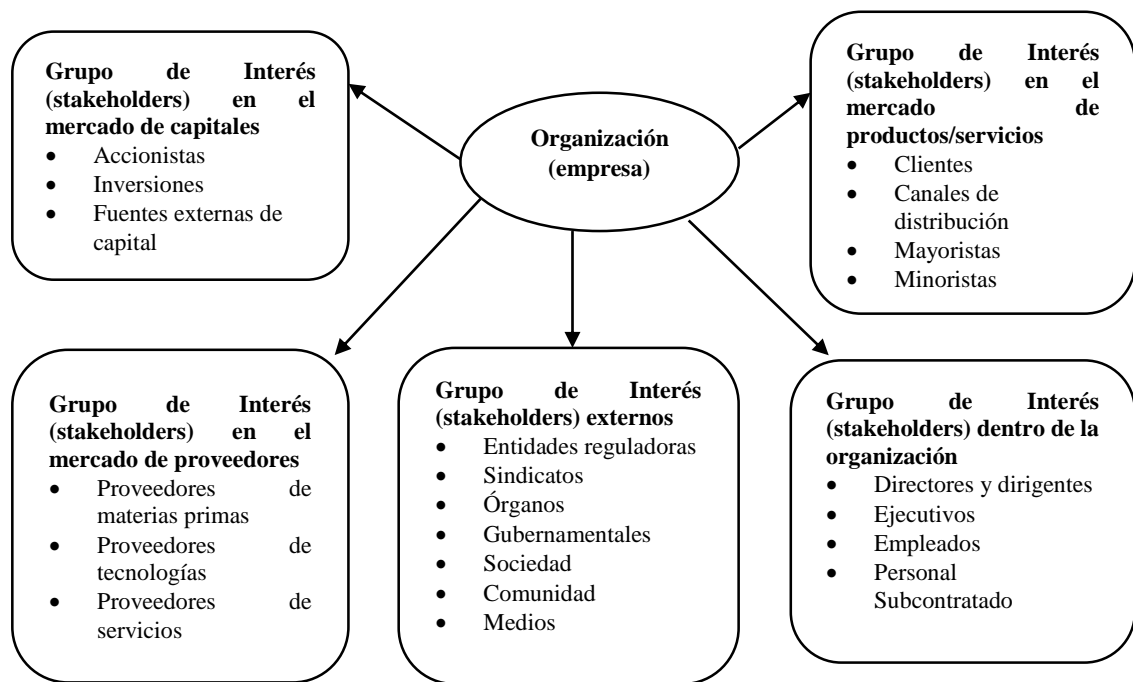
Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización.

Los principios hablan de todo aquello en lo que no está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

#### **b) Grupos de interés (stakeholders)**

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organización es un sistema que congrega varios grupos de interés, o sea las partes interesadas participantes (stakeholders) con quienes establece relaciones.

Se trata de personas, grupos u organizaciones que, con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución.



**Figura 10-2:** Distintos públicos de los grupos de interés (stakeholders)

**Fuente:** Chiavenato (2011 p.81)

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

#### 2.2.6.4 *Objetivos organizacionales*

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener.

Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras lo modifican con el transcurso del tiempo.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones, a saber:

1. Sirven de patrones que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.

2. Sirven de unidad de medida que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, sea en el tiempo, sea en relación con los competidores.

El proceso de establecer objetivos es complejo y dinámico. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues necesitan satisfacer la enorme cantidad de requisitos que le impone el entorno y los diferentes grupos de interés (p.73-84).

### ***2.2.7 Organigrama***

Según Hernández & Pulido (2011) es: “La representación gráfica de la estructura de autoridad lineal funcional de una empresa” (p.104).

Mientras para Rodríguez (2011) es: “La representación gráfica que muestra la estructura orgánica formal de un organismo social, sus funciones a desarrollar, sus niveles jerárquicos, los puestos de trabajo, sus relaciones (p.97).

#### ***2.2.7.1 El proceso organizacional***

Según Hernández & Pulido (2011) menciona que:

Se entiende por proceso organizacional la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar en una empresa.

Las principales etapas del proceso organizacional son.

- Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales.
- Estructura jerárquica.
- Definición de autoridad formal estructural y sus tipos.
- Definición de comunicación formal y autoridades informales (p.104).

#### ***2.2.7.2 Elementos de un organigrama***

Según Vásquez (2012) menciona:

Los pasos más comúnmente utilizados para preparar un organigrama, se sintetizan en los siguientes:

- a. Elaboración de una lista de todas las funciones que cumple la empresa.
- b. Clasificación de las funciones de acuerdo a la naturaleza y objetivos de la organización;
- c. Clasificación de las funciones en actividades.

En el diseño del organigrama, el especialista administrativo, no puede descuidar de tomar en cuenta los siguientes elementos básicos:

- Identificación
- Uso de rectángulos
- Posición jerárquica
- Leyendas
- Líneas
- Distribución
- Referencias
- Elementos gráficos (p.135).

### 1. Clasificación de los organigramas

**Tabla 1-2:** Clasificación de los organigramas

Clasificación	Subclasificación
1. Por su contenido	Estructurales, de funciones, de integración de puestos
2. Ámbito de aplicación	Generales, específicos
3. Presentación	Verticales, horizontales, mixtos, de bloque

Fuente: Rodríguez (2011, p.98)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

### 2. Niveles gerenciales

Para Hernández & Pulido (2011) las empresas:

Establecen niveles de autoridad y responsabilidad denominadas jerarquías. La administración se ejerce por medio de niveles gerenciales que varían según la capacidad otorgada o delegada al gerente en relación con su jerarquía organizacional.

- **Alta dirección:** o nivel gerencial tiene a su cargo el logro de los objetivos y resultados establecidos por los fundadores, propietarios y planes estratégicos periódicos.
- **Gerencia media:** Consta del staff directivo, que suelen ser ejecutivos eficaces de las diferentes áreas clave de la empresa. Su función es ejecutar las decisiones estratégicas de la alta dirección, observando el cumplimiento de objetivos y políticas conforme a los presupuestos autorizados.
- **Nivel operativo:** aplica los procedimientos mediante políticas, normas y calidad. Los resultados de este nivel se evalúan por la eficiencia y el cumplimiento de metas respecto de los recursos asignados. Por esto es necesario que los supervisores de nivel operativo y mando



medio permitan que los operarios analicen los problemas y generen sugerencias para mejorar la calidad de los procesos. (p.104).

### 2.2.7.3 Estructura hospitalaria

Según Alvarez & Faizal (2013) la estructura hospitalaria se determina:

Como resultado de los cambios sociales las estructuras hospitalarias y su organización han variado en los últimos años haciéndose cada vez más flexibles. La estructura administrativa de los hospitales se ha reducido a estructuras ya determinadas con funciones previamente dispuestas. Existe una jerarquización del poder y se han dividido sus actividades, pero garantizando la unidad de mando. La flexibilidad de la estructura hospitalaria ha permitido excluir la rigidez de normas y reglas para establecer una misión y visión claras.

#### **Clasificación del personal**

El personal de las instituciones médico-hospitalarias se pueden clasificar según su función principal y pueden ser: personal médico, personal paramédico, personal administrativo, y personal de servicios o intendencia. Algunos autores dividen al personal como de atención directa (médicos y enfermeras) y de atención indirecta (personal, contabilidad), dependiendo de la manera como se relacionan con el paciente.

- **Personal médico:** Donde se incluyen los médicos generales y especialistas como los cirujanos, residentes, internos y estudiantes de medicina.
- **Personal paramédico:** Se consideran como paramédicos aquellos profesionales o trabajadores especializados en realizar sus funciones u oficios relacionados con la medicina. Así se tiene dentro de este grupo: enfermeras generales, especialistas, trabajadores sociales clínicas, terapeutas.
- **Personal administrativo:** Desarrollan funciones determinadas indirectas como: Archivistas y bibliotecarios, almacenistas, oficinistas, secretarias, técnicos de estadísticas. Están considerados los trabajadores u operarios manuales como: cocineras, lavanderas, jardineros, vigilantes (p.55).

#### **El modelo de organización de un hospital**

La misión fundamental del hospital según Alvarez & Faizal (2013):

Está centrada en resolver con calidad los problemas de salud de sus pacientes, en esta labor debe colocar todos sus esfuerzos administrativos, humanos y financieros. El hospital es una empresa que se mueve dentro del contexto de calidad total como una estrategia para el éxito. El modelo de hospital hoy y del futuro debe adoptar como punto de partida la calidad total en la gestión.

Cada paciente que ingrese a la institución debe recibir la máxima atención, con la respuesta efectiva de todos los recursos de la institución. Esto no siempre se cumple por los problemas mencionados anteriormente, por el déficit financiero que en muchos países muestran las entidades públicas y por el afán de obtener exagerados excedentes financieros de las entidades privadas.

El hospital debe ajustar su organización para hacerla competitiva que le permita responder con calidad a las necesidades del cliente. Cada hospital tiene una estructura propia según sus necesidades y cada país ha establecido diferentes organizaciones acordes con su realidad (p.56).

### **Departamentos hospitalarios**

En el cuadro que se ilustra a continuación se listan de áreas clásicas, sin que esto signifique no son los únicos o que son condición necesaria. Cada una de ellas cuenta con un personal y se le asigna un volumen de producción de actividades.

**Tabla 2-2:** Departamentos hospitalarios

<b>Consulta externa medica general y especializada</b>	<b>Radiología</b>	<b>Laboratorio y análisis clínico</b>
Medicina preventiva	Enfermería	Farmacia
Servicios médicos	Endoscopia	Radioterapia
Anatomía patológica	Fisioterapia	Servicio social
Administración	Servicios generales	Transporte
Central esterilización	Lavandería	Emergencia
Mantenimiento/Energía	Registros médicos	Unidad de Cuidados Intensivos
Nutrición	Cuentas medicas	Apoyos diagnósticos

**Fuente:** Alvarez & Faizal (2013 p.57)

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

### **2.2.8 Diagramas de flujo**

Para Acosta , Arellano, & Barrios (2009) es:

Una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

#### **Importancia**

Son importante los flujogramas en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

### *Características de los flujogramas*

- **Sintética:** La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto, dejan de ser prácticos.
- **Simbolizada:** La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- **De forma visible a un sistema o un proceso:** Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.

### *Tipos de flujogramas*

- **Formato Vertical:** En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- **Formato Horizontal:** En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- **Formato Panorámico:** El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un departamento que el formato vertical no registra.
- **Formato Arquitectónico:** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos (p.5-6).

### **Pasos para preparar un flujograma**

Según Vásquez (2012, p.220) el método más utilizado para preparar un diagrama de flujo, se basa en los siguientes pasos:

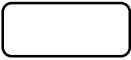
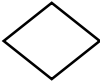




1. Se prepara una lista de las actividades que cumple cada persona, procurando:
  - a) No omitir ninguna actividad por más insignificante que sea.
  - b) Que el número de horas asignadas a cada actividad se debe ponderar por semana.
2. Se prepara una lista de las funciones más importantes de la unidad.
3. Se trasladan al cuadro las actividades de cada una de las personas que conforman la unidad.

4. Se suman horizontalmente a nivel de cada actividad el tiempo utilizado en su ejecución.
5. Se procede al análisis del cuadro para determinar lo que debe modificarse.
6. Con los cambios que se sugieran, se puede elaborar un nuevo cuadro de distribuciones de trabajo.

### Simbología

Según Rojas & Ñacato (1986 p. 50-51) menciona:

**Tabla 3-2:** Simbología de los Flujogramas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	PARA QUE SIRVE
	<b>Inicio/Fin</b>	Indica el comienzo o el final de un flujo en el diagrama de procesos.
	<b>Toma de decisión</b>	Muestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a seguir cierta dirección según esta decisión.
	<b>Proceso</b>	Indica un determinado proceso y sus funciones y actividades.
	<b>Documento</b>	Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer, como un informe impreso, por ejemplo.
	<b>Varios documentos</b>	Indica que son varios documentos.
	<b>Flecha</b>	Un símbolo de conexión sirve para indicar una interconexión entre otros dos símbolos, y la dirección del flujo.

**Fuente:** Rojas & Ñacato (1986 p. 50-51)

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

### 2.2.9 Cuadro de Mando Integral (*The Balance Score Card*)

Según González (2014) menciona que:

El cuadro de mando integral enfatiza los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos o funcionarios deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la empresa. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, mientras que

los indicadores internos de los procesos críticos de la empresa, innovación, formación y crecimiento.

Utilizan el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback (retroalimentación) y formación estratégica.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica que transforma la visión, misión, objetivos y la estrategia en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación, además del crecimiento, las cuales son utilizadas como un sistema de articulación, comunicación, información y formación y no como un sistema de control (p.310).

### **Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral**

Para González (2014) detalla las siguientes perspectivas:

#### **1. Perspectiva Financiera**

La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas debe formar parte de un eslabón de relaciones de causa/ efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, clientes, procesos internos y finalmente con los empleados y sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

#### **Temas estratégicos para la perspectiva financiera**

Se ha descubierto que, para cada estrategia de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial.

- a) Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- b) Reducción de costos y mejora de la productividad.
- c) Utilización de los activos y estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implican la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para

que se conviertan en una oferta de mayor valor agregado y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, además de reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras partes del negocio.

Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y diversidad del negocio dado. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no se utilizan en toda su capacidad, al requerir de modo más eficiente los recursos escasos y vender aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado (p.313-314).

## **2. Perspectiva del cliente**

Según González (2014) menciona que:

Las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que han elegido competir. Éstos representan las fuentes que proporcionarán un componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Asimismo, les permite identificar y medir de manera explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

En el pasado, las organizaciones podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizaban la actuación del producto e innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con la preferencia de sus clientes. Las declaraciones de misión y visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser “el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes” y convertirse en “el proveedor número uno de nuestros clientes”. Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Queda claro que si las unidades de la empresa han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo debe crear, entregar productos y servicios que sean valorados y aceptados por los clientes. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, traducir sus declaraciones de misión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que

buscan serlo todo para todo el mundo acostumbran terminar siendo nada para todo el mundo. Las empresas han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convertirá en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

### **La segmentación del mercado**

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen diferentes preferencias y valoran de manera distinta los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación total del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede definirse en función de estos segmentos de cliente y mercado que elija convertir en objetivos. El cuadro de mando integral, como descripción de la estrategia de una empresa, deberá identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado (p.316-317).

### **3. Perspectiva del proceso interno**

Según González (2014) menciona que:

Para la perspectiva del proceso interno los directivos identifican los procesos críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es normal que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de formular los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.

Los sistemas de medida de la actuación de la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del cuadro de mando integral, recomendamos que los directivos definan una cadena completa de valor de los procesos internos que se inician con el proceso de innovación; lo que sigue a través de los procesos operativos, al entregar los productos y servicios a los clientes; esto termina con el servicio de posventa, cuando se ofrecen servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes (p.318).

#### 4. Perspectiva de formación y crecimiento

Según González (2014) menciona que:

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos en las otras tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. Los directivos de varias organizaciones se dieron cuenta de que, al evaluarles por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil sostener unas inversiones que realizarán la capacidad del personal, sistemas y procesos de la empresa. El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, sistemas y la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hacen piensan que puede ser durante el mandato de alguna otra persona. El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos, investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipos ID son importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura: personal, sistemas y procedimientos; si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Nuestra experiencia al construir los cuadros de mando integrales en toda una variedad de organización de servicios e industriales ha puesto en relieve tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- **Las capacidades de los empleados:** Para que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre cómo se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. No puede ser una norma o un modelo para la actuación presente y futura. Este cambio se exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de conseguir los objetivos de la organización.
- **Las capacidades de los sistemas de información:** Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y proceso interno es necesario contar con la motivación y capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados son eficaces en el entorno competitivo, necesitan disponer de una información excelente sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones.



## **Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos**

Según González (2014) menciona que:

Incluso los empleados especializados, que disponen de un acceso correcto a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así, el tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para motivar e incentivar a los empleados (p.320-321).

### **2.2.10 Calidad en la salud**

Según Alvarez & Faizal (2013) menciona que:

Un hospital moderno tiene como objetivo principal la calidad total de sus servicios. El conocimiento de estos conceptos, sus implicaciones, su medición y su auditoría son pieza clave para su funcionamiento.

#### **1. Definición de Calidad en la Salud**

Es un atributo de la atención médica que puede darse en grados diversos. Se define como el logro de los mayores beneficios posibles, con los menores riesgos para el paciente. Estos mayores beneficios posibles se definen a su vez, en función de lo alcanzable de acuerdo a los recursos y a los valores sociales imperantes con que se cuenta para proporcionar la atención.

Se entiende por calidad en la prestación de los servicios de salud, las características con que se prestan dichos servicios, la cual está determinada por la estructura y los procesos de atención que deben buscar optimizar los beneficios y minimizar los riesgos para la salud del usuario.

**Calidad técnica** en los servicios de salud, consiste en la aplicación de la ciencia y la tecnología médica, de forma que maximice sus beneficios para la salud, sin aumentar en forma proporcional sus riesgos. El grado de calidad es, por consiguiente, la medida en que se espera que la atención suministrada logre el equilibrio más favorable de riesgos y beneficios.

Se dice que hay calidad en la prestación de los servicios de salud, cuando los atributos contenidos en dicha prestación, hacen que la misma sea oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con los estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional.

#### **2. Los atributos de la Calidad**

Varios atributos de la calidad se han identificado, algunos de ellos ya hacen parte del acervo del área y los Auditores de Calidad han hecho esfuerzos para su medición. Se pueden determinar según el esquema sistémico de entradas Estructura, (oferta y demanda).

## Atributos de estructura

Los elementos de oferta y demanda, normatividad y todas aquellas variables que influyan directamente en el sistema. Los de mayor uso de manera continua por los auditores, pero no los únicos, son la infraestructura Física, la dotación, los recursos humanos, la organización empresarial con la estructura orgánica, y las funciones de las diferentes reparticiones y funcionarios.

- **Adecuación:** Hace referencia a la relación entre los recursos (Oferta) de la empresa o centro de atención, con respecto a la demanda de los usuarios. Son adecuados cuando estos dos elementos se encuentran en equilibrio.
- **Accesibilidad geográfica y física:** Es la disponibilidad geográfica del centro para que el usuario pueda acceder a este fácilmente. No debe quedar en espacios que no brinden seguridad o sean lejanos para el usuario. También hace referencia a la seguridad de las instalaciones internamente, de tal manera que por ejemplo en un hospital la consulta externa no puede quedar en un cuarto piso en donde no existe ascensor.
- **Comodidad o confort:** Cuando las instalaciones físicas cumplen las normas arquitectónicas de adecuación física como ventilación, área suficiente, privacidad, ruido, limpieza y un ambiente humano agradable.
- **Trato humano:** Hace referencia al manejo que el cliente interno debe tener con el cliente externo y en particular con el usuario, con el fin de proporcionarle la información adecuada de manera amable y respetuosa para ofrecer al usuario un ambiente de confianza y seguridad.

## Atributos de proceso

Los atributos que hacen referencia al proceso se refieren a las interrelaciones de las actividades y pueden catalogarse de origen Administrativo o Asistencial. Ha existido un gran interés en la parte administrativa olvidándose la parte asistencial, error que debe ser corregido.

- **Accesibilidad:** Es la disponibilidad de los recursos institucionales y la definición de los procedimientos que garantizan que los usuarios obtengan los servicios de salud que requieren, dentro del marco de las responsabilidades legales de cada Entidad.
- **Oportunidad:** Es la capacidad de satisfacción de la necesidad en salud de un usuario en el momento que ha solicitado el servicio, con los recursos adecuados y de acuerdo a la naturaleza, severidad y en el tiempo de respuesta adecuado a la patología. El tiempo de respuesta para proveer la atención es variable.

Se pueden identificar varias dimensiones de este atributo. Uno es el tiempo de la respuesta que la organización le dio en un momento determinado (atención de una queja, otorgamiento

de una cita, de un laboratorio u otros). También puede entenderse como la respuesta en tiempo del o los profesionales en atender una solicitud y depende del tipo de solicitud y del riesgo a que está sometido el paciente

- **Continuidad:** Es mantener la secuencia lógica, permanente y sin interrupciones de todas las acciones necesarias para brindar atención a un usuario con problemas o necesidad de salud, bajo el cuidado de un profesional o de un equipo de profesionales.

Se puede considerar como equipo de profesionales a todos aquellos que intervienen en su atención sin importar el nivel de complejidad. Cuando los sistemas de Atención se estructuran por niveles de atención según complejidad creciente, es difícil conservar la continuidad entre los tres niveles, por lo tanto, se pretende establecer procesos que asegure una rápida atención en los diferentes niveles y que a pesar de cambiar de profesionales se garantice una prestación del servicio de manera secuencial.

- **Integralidad:** Es la atención amplia de la salud en sus aspectos de promoción y fomento de la salud, protección específica, diagnóstico y tratamiento oportuno, delimitación del daño y rehabilitación de la enfermedad. De tal manera que al paciente se le maneje como un todo y no desde el punto de vista parcial.
- **Suficiencia:** Es la disposición y organización de suministros y recursos para atender de manera integral las necesidades de salud de los usuarios, de tal manera que no exista ausencia de elementos que impidan la atención para la recuperación de su salud. Implica que no se debe recibir atenciones innecesarias, así correspondan a tecnologías de punta, que no mejoren el resultado final.
- **Racionalidad lógico científica (racionalidad técnica):** Es la correcta utilización del conocimiento en salud y de la tecnología biomédica en un momento para resolver un problema específico con los criterios de enfoque lógico (Eficiencia en el uso de la información para la toma de decisiones) y óptimo (eficacia, eficiencia y efectividad en el uso de los recursos) para atender una necesidad en salud.
- **Atención humanizada:** Es el respeto a los pacientes según los derechos humanos en general y de los derechos de los pacientes en particular y la manera que debe efectuarse con calidez y ternura, que tenga en cuenta sus individualidades culturales y religiosas.

#### **Atributos de resultados**

- **Satisfacción del cliente externo e interno e impacto:** Busca lograr la complacencia tanto del cliente externo, trabajadores de la Entidad y profesionales que prestan los servicios, como del cliente interno, paciente, con respecto a los procesos de la prestación de servicios.

Estos atributos, ya sean de estructura, proceso o resultado, en la práctica deben concretarse en estándares, de tal manera que se pueda definir con exactitud si ante una atención existió o no oportunidad y a qué nivel o porcentaje de cumplimiento se alcanzó, en caso que se valore el atributo calidad, pero así se deben comportar todos los atributos (p.138-148-149-150-151).

### ***2.2.11 Manuales de organización***

Según Hernández & Pulido (2011):

Son compendios de todos los documentos administrativos relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, puestos y funciones que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y valores, y en ocasiones, la historia de la organización. Permiten, entre otras cuestiones, el proceso de integración a la organización, a las áreas de trabajo y a los puestos que desempeñan (p.108).

#### ***2.2.11.1 Ventajas de los manuales***

Para Vásquez (2012) múltiples son las ventajas que la empresa recibe con la aplicación de manuales administrativos, pudiéndose anotar entre otras las siguientes:

##### **1. En cuanto a la organización**

- Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- Analizan la estructura y funciones de la empresa.
- Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

##### **2. En cuanto a los ejecutivos**

- Facilita el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades.
- Contribuye a determinar su posición relativa dentro de la estructura.
- Permite conocer las vías de mando y de relación funcional.

##### **3. En cuanto al personal de operación**

- Permite un conocimiento general de la estructura de organización.
- Facilita el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidad asignada.
- Facilita la capacitación por áreas funcionales (p.303).

#### ***2.2.11.2 Contenido de los manuales***

El contenido de un Manual dependerá directamente de los siguientes aspectos:

- a. Tamaño de la empresa
- b. Asunto por tratar
- c. Los manuales no deberán ser simplemente una colección de leyes, decretos o reglamentos; el manual es un libro básico que permite que todos hablen.

Un manual de organización y funciones, contiene:

- 1) **Una parte general:** Que describe una breve historia de la empresa, sus objetivos, políticas y la forma como el personal participará para el logro de las metas de la organización.
- 2) **Una parte esencial:** Que describe a las unidades administrativas y dentro de ellas, a los puestos de trabajo.

Los apartados que deberá contener un manual de organización como requisito mínimo son los siguientes:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
  - Objetivo del manual
  - Ámbito de aplicación
  - Autoridad
  - Cómo usar el manual
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Base legal (en caso de organismos públicos)
7. Organigrama
8. Estructura funcional

**En la descripción de las unidades administrativas** se recomienda tener en cuenta:

- La función asignada a cada unidad administrativa
- La autoridad establecida para la operación de la empresa
- La responsabilidad asignada en su operación
- Las actividades a ser desarrolladas para asegurar el cumplimiento de los objetivos
- Las relaciones jerárquicas explicando quien depende de quien

**La descripción de los puestos de trabajo** dependerá del número y jerarquía de las personas a las cuales se destine el manual, esto es cuanto más baja sea la jerarquía mayor será el número de descripciones de puestos.

En la descripción de los puestos se incluye los siguientes aspectos:

- Título del puesto
- Descripción de responsabilidades asignadas al puesto
- Señalamiento de la autoridad directa

- Relaciones de organización funcional con puestos similares
- Función básica del puesto de trabajo

### **Pasos para la elaboración de un manual**

Una vez que el especialista administrativo ha logrado determinar su propósito, a quien va dirigido, cuál es el alcance, su contenido, se requiere adicionalmente conocer los siguientes datos:

- Acta de constitución de la empresa
- Las tareas asignadas de cada puesto de trabajo
- La descripción de procedimiento administrativos y financieros
- Los formularios usados en los tramites
- Boletines informativos de la empresa
- Organigramas de la empresa

Los pasos para la elaboración del Manual se reducen a los siguientes:

1. Recopilación de la información
2. Estudio y análisis de la documentación recopilada
3. Elaboración del proyecto del manual
4. Dictamen de autoridad competente
5. Propuesta definitiva del manual revisado
6. Aprobación por la más alta autoridad de la empresa
7. Publicación del manual y distribución (p.303-306-307-310).

#### ***2.2.12 Gestión financiera***

Según Córdova (2012) define como:

Aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos, y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control (p.12).

#### ***2.2.13 Análisis financiero***

Para Lavalle (2017) menciona:

El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño

financiero de la misma. Con este estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema, y así poder tomar acciones correctivas.

Productividad implica eficiencia, con ello nos referiríamos entonces a qué tantos productos o servicios de calidad se producen en la empresa. La productividad se logra a través de la administración efectiva de los recursos con la mayor calidad y eficiencia posible.

El análisis financiero es la actividad que da como resultado proporcionar datos al proceso de administración, específicamente hablando de administración financiera. La administración financiera dirige los asuntos financieros de cualquier tipo de negocio, ya sea privado o público, lucrativo o no lucrativo. Las actividades que realiza son: presupuestos, proyecciones financieras, administración del efectivo, administración del crédito, análisis de inversiones y la obtención de fondos.

Es importante recalcar que el análisis financiero es un diagnóstico integral que implica comparar el desempeño de la empresa con el de otras compañías dentro de la misma industria y evaluar las tendencias de la posición financiera de la empresa conforme transcurre el tiempo, de esta manera se pueden detectar deficiencias para emprender acciones, y así mejorar el desempeño; también, se aprovecharán mejor los atributos de la compañía para que finalmente se incremente su valor (p.5).

#### *2.2.13.1 Análisis vertical del Balance General y Estado de Resultados*

Según Baena (2014) menciona:

El análisis vertical consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado (activo, pasivo y patrimonio). Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

##### **Clases de análisis vertical**

**Interno:** Son los que sirven para aplicar los cambios efectuados en las situaciones de una empresa; también para ayudar a medir y regular la eficiencia de las operaciones que se lleva a cabo, permitiendo apreciar el factor de productividad.

**Externo:** Son los que tienen por objeto saber si conviene conceder un crédito y hacer determinadas inversiones en la empresa examinada, ya que permite conocer los márgenes de seguridad con que cuenta el negocio para cubrir sus compromisos; también, permite apreciar la extensión de créditos que necesita la empresa en función de los elementos que concurren para garantizar su reembolso.

### **Importancia del método**

El cálculo del análisis vertical es de gran importancia en el momento de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa, de acuerdo con sus necesidades financieras (pasivos y patrimonio) y operativas.

### **Beneficios y limitaciones del método**

Es importante realizar el cálculo del análisis vertical año a año (de ser posible la comparación mes a mes); de esta manera se va obteniendo una historia, tanto en números relativos como en números absolutos, dentro de un mismo estado.

Este análisis es más significativo en el estado de resultados que en el balance general, porque en el estado de resultados determina el nivel de utilidad bruta, operacional y neta, además de tamaño o proporciones en los gastos tanto de administración y ventas, como los financieros. Finalmente, permite visualizar y calcular la participación de los accionistas en el ejercicio neto.

La limitación del método es que el análisis es solamente estático; esto quiere decir, que solo se obtiene resultados de un único estado financiero (balance general o estado de operaciones) y nos indica la proporción o tamaño de cada una de las cuentas con relación a un valor total o base.

### **¿Cómo se realiza el análisis vertical?**

Como el objetivo del análisis vertical es determinar qué tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo, y luego se procede a multiplicar por 100.

Generalmente la mayoría de autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a este valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y patrimonio.

Frente a esta interpretación, se debe tener claridad que el pasivo conforma todas las obligaciones que la empresa tiene con terceros, tanto de corto como de largo plazo, las cuales, en algún momento, pueden ser exigidas de forma legal; en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo. Entonces es importante separarlos para poder determinar la capacidad de pago real de la empresa y las verdaderas obligaciones que esta tiene.

Así como se puede analizar el balance general, también es posible estudiar el estado de resultados o de operaciones. Se representa de la misma forma y se calcula qué porcentaje representa cada una de sus cuentas parciales. Se sigue exactamente el mismo procedimiento; el valor de referencia o base será el de las ventas netas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado



concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto de la totalidad de las ventas netas (p. 96-97).

### **Modo de cálculo del porcentaje integral**

$$\text{Cálculo del porcentaje integral} = \left( \frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} \right) \times 100$$

### **Criterios de análisis**

Para Baena (2014) menciona que:

Con el ánimo de determinar los niveles óptimos, partiendo de los datos calculados desde el análisis vertical, se concluye que el disponible (compuesto por caja y bancos) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco, donde no está generando rentabilidad alguna. Toda empresa debe procurar no tener más efectivo de lo estrictamente necesario; las excepciones son las entidades financieras que, por su objeto social, necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo. Las inversiones, siempre y cuando sean rentables y de disponibilidad inmediata, no representan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención, es la deudores clientes o cartera; esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no recibe el dinero por ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder realizar las ventas; por lo tanto, debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez que tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra cuenta de igual importancia es una empresa comercial o industrial, es la de inventarios; esta, igual que todos los activos, en lo posible debe representar sólo lo necesario. Los activos fijos representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (terrenos, edificios, maquinaria, equipos, muebles y enseres) y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos; no es así en la empresa de servicios (p. 102-103).

### **2.2.14 Índices o razones financieras**

Según Baena (2014) menciona que:

Una razón financiera es la operación matemática entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (balance general y el estado de resultados) y otros informes y datos complementarios.

Se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de cómo se encuentran las finanzas de la empresa.

La razón es la expresión cuantitativa del desarrollo, actividad o comportamiento de toda la organización o de una de sus áreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas.

### **Clases de razones o indicadores financieros**

Existen dos clases de razones: las razones aritméticas y las razones geométricas. Las razones o indicadores financieros, tomando como base el balance general y el estado de operaciones, resumen aspectos de la operación y de la situación financiera, durante un período de tiempo dado.

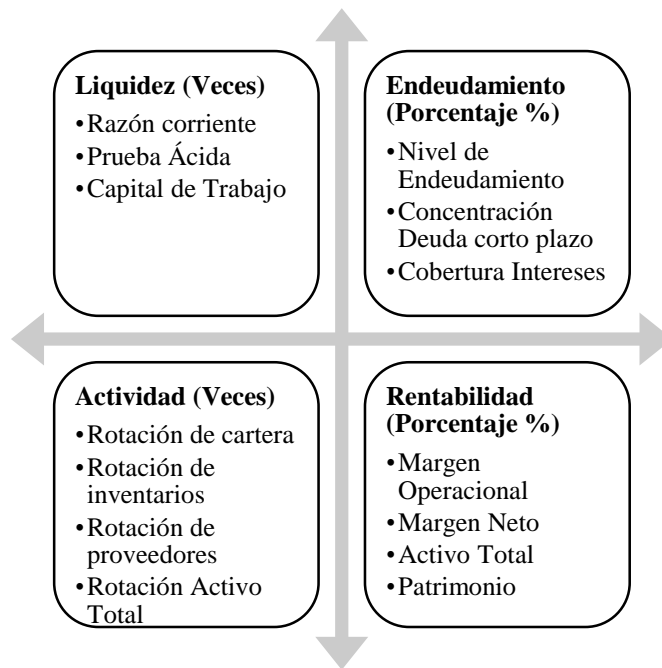
### **Importancia del método**

Contar con información al momento de tomar decisiones, es importante para;

- Conocer los objetivos y metas de la empresa.
- Conocer la situación actual, interna y externa de la empresa.
- Conocer los recursos con los que dispone la empresa para el desarrollo de sus actividades.

#### *2.2.14.1 Clasificación de razones o indicadores financieros*

Con el propósito de lograr la canalización y depuración de la información en mención, se han clasificado las razones o índices financieros que informan sobre la situación financiera de la empresa (p. 133-134-135).



**Figura 11-2:** Clasificación de los índices financieros

Fuente: Baena (2014, p. 137)  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

### 2.2.15 Desarrollo de las razones o índices financieros

Según Baena (2014) menciona que:

#### 2.2.15.1 Razones de liquidez

A través de los índices de liquidez se determina la capacidad que tiene la empresa para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo.

- **Razón corriente o circulante:** Trata de verificar las disponibilidades de la empresa en el corto plazo (inferior a un año), para atender sus obligaciones también a corto plazo.

$$\text{Razón corriente o circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Razón rápida o prueba ácida:** Pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, sin depender de la venta de sus inventarios, es decir, con sus saldos de efectivo.

$$\text{Razón rápida o prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Capital de trabajo neto:** Sirve para medir la capacidad de una empresa en cuanto al pago oportuno de sus deudas en un período no mayor al del ejercicio fiscal (un año). (p.138-139-140-141-142-143-145).

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

### 2.2.15.2 Razones de actividad, eficiencia o rotación

Para Baena (2014) la razones de actividad:

Miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

- **Rotación de cartera:** Establece el número de veces, y determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo; es decir, es el tiempo que la empresa requiere para el cobro de la cartera de sus clientes.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año 1} + \text{Cuentas por cobrar año 2}}{2}$$

- **Rotación de Inventarios:** Se aplica para determinar la eficiencia de las ventas y para proyectar las compras en la empresa, con el fin de evitar el almacenamiento de artículos de poca salida o movimiento.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas o Costo de producción}}{\text{Inventarios Totales Promedios}}$$

$$\text{Inventarios Totales Promedios} = \frac{\text{Inventarios Totales año 1} + \text{Inventarios Totales año 2}}{2}$$

**Período de Inventario:** Este indicador muestra el período de la rotación del inventario de la empresa, es decir, el tiempo (dado en días) que le toma en convertir en efectivo los inventarios.

$$\text{Período de Inventario} = \frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

- **Rotación de Activos Operacionales:** Se calcula tomando como base el valor bruto de los activos que forman parte operacional de la empresa, entre ellos, la cuenta de deudores clientes, los inventarios, y en el caso de la empresa manufacturera, la propiedad planta y equipo; y encada uno de dichos rubros, lo correspondiente a provisión por cartera, provisión para los inventarios y la depreciación.

$$\text{Rotación de Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}}$$

- **Rotación de Activos fijos (neto):** Nos muestra la cantidad de veces en que se han utilizado estos activos de la empresa para generar ingresos por ventas.

$$\text{Rotación de Activo Fijo Neto} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$$

- **Rotación de Activos Totales o Rotación de la Inversión:** Generalmente, cuando mayor sea la rotación de activos totales de la empresa, mayor será la eficiencia de la utilización de sus activos. Este indicador es posiblemente el más importante para la administración, porque indica qué tanto de las operaciones de la empresa han sido productivas financieramente.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Totales Brutos}}$$

- **Rotación de proveedores:** Nos muestra en términos de liquidez, cuál es el número de días que requiere la empresa para financiar la compra de sus productos o materia prima mediante la cuenta de proveedores.

$$\text{Período Promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} \times 365}{\text{Compras a crédito del Período o Costo de Ventas}}$$

- **Rotación del patrimonio líquido:** Muestra el volumen de ventas generado a raíz de la inversión realizada por los accionistas.

*Patrimonio bruto* corresponde a la totalidad de los bienes y derechos de una empresa o persona natural. *Patrimonio líquido* es el resultado de la diferencia entre los activos y los pasivos. Se denomina patrimonio líquido porque es en realidad con lo que cuenta o posee la empresa (p.152-157-160-162-165-167-168-173).

$$\text{Rotación del Patrimonio Líquido} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Patrimonio o Patrimonio Líquido}}$$

### 2.2.15.3 Razones de endeudamiento

Según Baena (2014) menciona que:

El endeudamiento de una empresa corresponde al porcentaje de fondos totales que han sido proporcionados, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades.

- **Razón de endeudamiento financiero:** Establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo, con respecto a las ventas del periodo.

$$\text{Razón de Endeudamiento Financiero} = \left( \frac{\text{Obligaciones Financieras (corto y largo plazo)}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$$

- **Razón de concentración de endeudamiento a corto plazo:** Indica qué porcentaje del total de los pasivos presenta vencimiento en el corto plazo (inferior a un año).

$$\text{Razón de concentración de endeudamiento a corto plazo} = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivo Total}}$$

- **Razón de financiamiento a largo plazo:** Muestra qué tanto del activo está financiado con recursos de largo plazo ya sean internos o externos.

$$\text{Financiamiento a largo plazo} = \left( \frac{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Activo Total}} \right) \times 100$$

- **Razón de deuda o nivel de endeudamiento:** Representa la relación entre el pasivo total y el activo total; es la proporción del endeudamiento de una empresa (p. 186-187-189-191-192).

$$\text{Razón de deuda o nivel de endeudamiento} = \left( \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \right) \times 100$$

#### 2.2.15.4 Razones de rentabilidad

Según Baena (2014) menciona que:

La rentabilidad es el rendimiento valorado en unidades monetarias que la empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos. Las razones de rentabilidad son instrumentos que le permiten al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa. Miden la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en un negocio.

- **Margen de utilidad bruta:** Refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \left( \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$$

- **Margen de utilidad neta:** Mide la rentabilidad de la empresa después de realizar la apropiación de los impuestos y de todas las demás actividades de la empresa.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$$

- **Rendimiento del activo total o rentabilidad del activo total:** Muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total o Activo Bruto}} \right) \times 100$$

- **Rendimiento del patrimonio:** Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas. Para este indicador, el dato del patrimonio será registrado en el balance (p.208-209-211-213-216-219).

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio (sin valorizaciones)}} \right) \times 100$$

### 2.3 Idea a defender

Al diseñar un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo permitirá el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de investigación**

- **Cualitativo**

El Trabajo de investigación tendrá un enfoque cualitativo ya que se basan en un modelo de gestión mediante el análisis y desarrollo de la misión, visión, manual de funciones y flujogramas.

- **Cuantitativo**

Se aplica este enfoque para obtener información que permite la comprensión del manejo de los recursos económico-financieros del Hospital; analizando datos a través de la aplicación de entrevistas a los empleados y expresarlos a través del cálculo de los índices financieros y análisis vertical de los Estados Financieros.

### **3.2 Nivel de investigación**

- **Investigación descriptiva**

Se utiliza en el trabajo de investigación para detallar las actividades- procesos que realiza el personal en la institución y plasmarlo en el desarrollo del manual de funciones y flujogramas.

- **Investigación explicativa**

Se orientan a dar respuesta a las causas y efectos de la problemática existente en el Hospital, además de los factores que influye en la problemática.

### **3.3 Tipo de investigación o estudio**

- **Campo**

Se visitará de forma permanente las instalaciones del Hospital General RioHospital, para obtener información suficiente para el desarrollo de la investigación.

- **Bibliográfica**

Se recolectará toda la información teórica existente en libros, páginas web basada en un modelo de gestión administrativa-financiera, que serán de utilidad a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación.



### 3.4 Población y muestra

La población del Hospital General RioHospital es de 21 personas entre empleados/trabajadores a continuación se presenta el detalle.

**Tabla 1-3:** Personal de RioHospital

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b># Empleados</b>
Ing. Mónica Beatriz Cevallos Rivera	Gerente	1
Lcda. CPA. Ana Maribel Morocho Robalino Ing. Lisbeth Adriana Toalombo Lema Ing. Olga Narcisa Mijas Soto	Contadora Auxiliar. Contable	3
Sra. Vanessa María García Martínez Sra. Erika María Quito Domínguez	Recepcionistas	2
Dra. Rosa del Trancito Damián Escudero Aux. Mayra Alexandra Aguagallo Carrillo	Farmacéuticas	2
Lcdo. Marcelo Fabián Tapia Martínez Lcda. Marlene Alexandra Morocho Chapalbay	Aux. de Laboratorio	2
Lcda. Alicia Jimena Parada Brito Lcdo. Bryan Patricio Zamora Vallejo Ldo. Luis Santiago Cargua Álvarez	Enfermeras/os	3
Aux. Reina Lilia Salazar Betún Aux. Silvia Liliana Tonato Valdez Aux. María del Rocío Morales Shagñay Aux. Ana Estefanía Olmedo Noriega Aux. Adriana Fernanda Moreno Guadalupe	Circulantes	5
Sra. Vilma Carmen Cobos Huebla Sra. Carmita Leonor Colcha Colcha Sr. Luis Fernando Villalba	Limpieza	3
	<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Gerente Hospital General RioHospital

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

En vista del número de la población no se establecerá la muestra.

### **3.5 Métodos de investigación**

- **Observación**

Esta técnica se utilizará para establecer cuáles son las principales actividades y procesos que se realiza en cada puesto de trabajo de manera que ayudará a la ejecución de la propuesta del trabajo de titulación.

- **Entrevista**

Se realizará una entrevista a la Gerente a fin de obtener información que sea útil sobre la filosofía institucional que se aplica de forma empírica y las actividades que se realizan en los puestos de trabajo.

- **Encuesta**

Se realizará al personal administrativo y operativo para obtener información verídica, competente y suficiente. Adicionalmente también se realizará al departamento de contabilidad.

### **3.6 Instrumentos**

- **Guía de entrevista**

Es un documento que contiene preguntas abiertas para definir el problema y plantear los objetivos de investigación.

- **Cuestionario**

Es una herramienta para evidenciar la técnica de la encuesta al personal, el cual contiene un conjunto de preguntas cerradas, de múltiple selección y de escala.

### 3.7 Análisis e interpretación de resultados

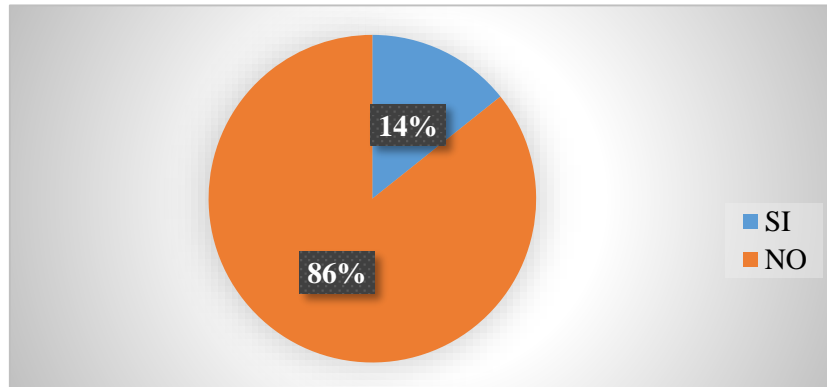
#### 1. ¿Conoce usted de la misión y visión del Hospital General RioHospital?

**Tabla 2-3:** Misión y Visión

SI	3
NO	18
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 1-3:** Misión y visión

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Interpretación:** Del total de la población el 86% menciona que no conoce la misión y visión del Hospital, mientras que tan solo el 14% del personal conoce del tema.

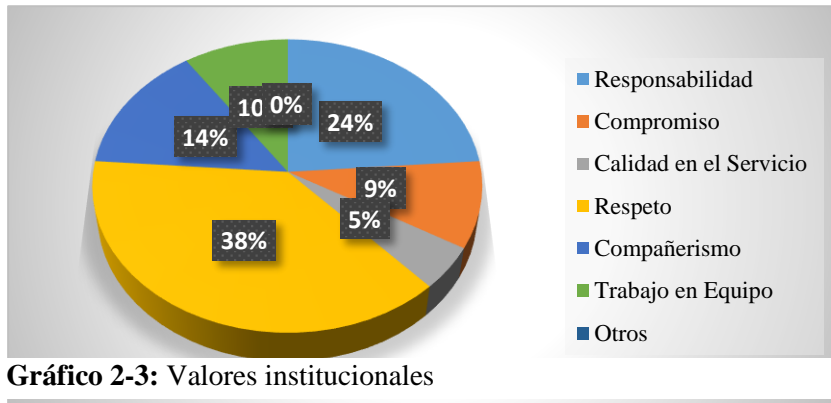
#### 2. Seleccione 2 valores institucionales de mayor importancia para usted:

**Tabla 3-3:** Valores institucionales

Responsabilidad	5
Compromiso	2
Calidad en el Servicio	1
Respeto	8
Compañerismo	3
Trabajo en Equipo	2
Otros	0
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 2-3: Valores institucionales**

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

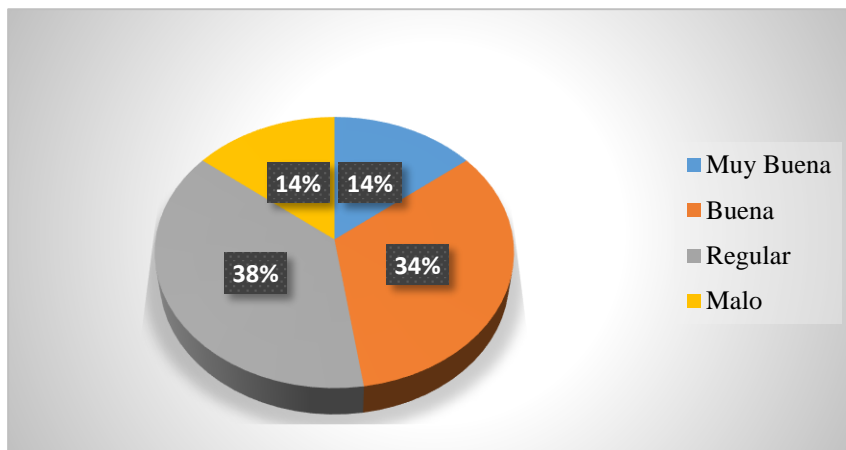
**Interpretación:** Luego de aplicar la encuesta al personal de RioHospital se obtiene que los valores institucionales de mayor importancia son: Respeto con un 38%, responsabilidad con un 14% y compromiso con un 9% siendo estos los de mayor relevancia para el personal.

### 3. ¿Cómo califica la comunicación en su lugar de trabajo con las diferentes áreas?

**Tabla 4-3: Comunicación lugar de trabajo**

Muy Buena	3
Buena	7
Regular	8
Malo	3
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 3-3: Comunicación lugar de trabajo**

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

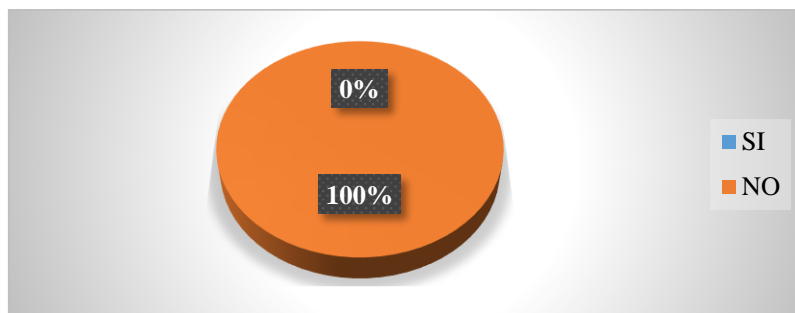
**Interpretación:** Según la información obtenida la comunicación del personal con las distintas áreas de trabajo es regular con un 38% y buena con un 34% obteniendo un 14% la comunicación muy buena y mala dentro del Hospital.

#### 4. ¿El Hospital General RioHospital dispone de un manual de funciones?

**Tabla 5-3:** Manual de Funciones

SI	0
NO	21
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 4-3:** Manual de funciones

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

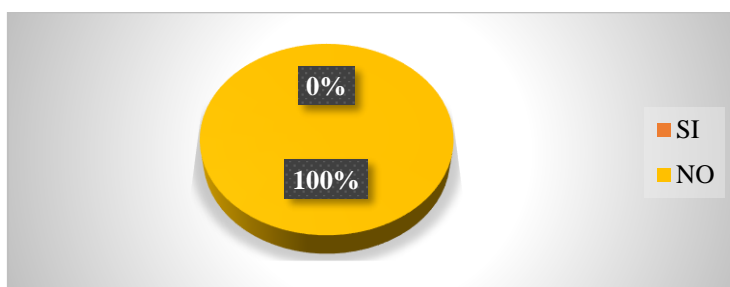
**Interpretación:** Al aplicar las encuestas el personal de RioHospital mencionó que no disponen de un manual de funciones con un 100%.

#### 5. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo le han sido entregadas por escrito?

**Tabla 6-3:** Funciones y responsabilidades por escrito

SI	0
NO	21
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 5-3:** Funciones y responsabilidades por escrito

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

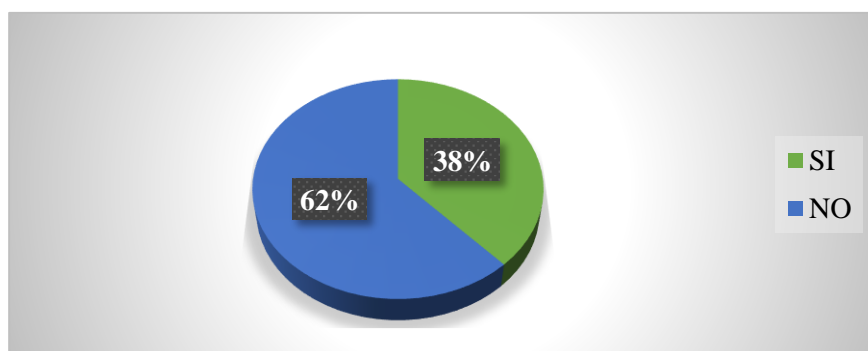
**Interpretación:** El personal de RioHospital menciona que ninguno ha recibido sus funciones, así como sus responsabilidades por escrito.

6. ¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo son ejecutadas según una planificación?

**Tabla 7-3:** Actividades según planificación

SI	8
NO	13
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 6-1:** Actividades según planificación

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

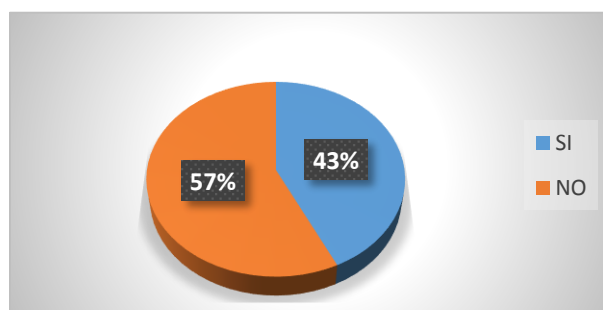
**Interpretación:** Del total del personal un 62% planifica sus actividades a realizar mientras que un 38% no planifica sus actividades en su respectivo puesto de trabajo.

7. ¿El Hospital General RioHospital se preocupa por la capacitación al personal sobre atención al usuario-paciente?

**Tabla 8-3:** Capacitación al personal

SI	9
NO	12
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 7-3:** Capacitación al personal

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

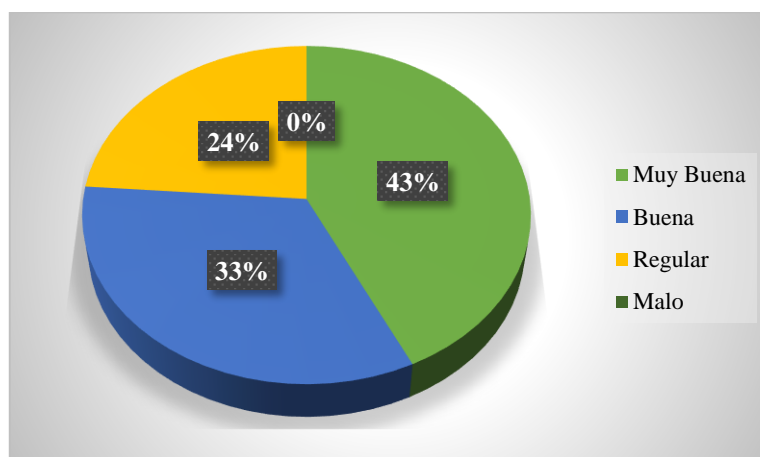
**Interpretación:** Luego de obtener la información un 57% del personal menciona que reciben capacitación y un 43% menciona que no reciben capacitación sobre capacitación al usuario-paciente del Hospital.

**8. ¿Cómo considera el clima laboral existente dentro del Hospital?**

**Tabla 9-3:** Clima laboral

Muy Buena	9
Buena	7
Regular	5
Malo	0
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 8-3:** Clima laboral

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

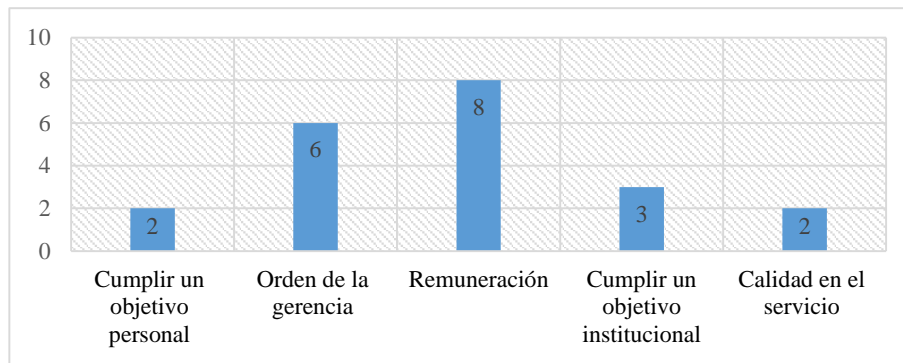
**Interpretación:** En la encuesta aplicada al personal de RioHospital consideran que el clima laboral es muy bueno con un 43%, buena con un 33% y regular con un 24% y malo con un 0%.

**9. ¿Según su criterio cual es la razón para realizar su trabajo dentro del Hospital General RioHospital?**

**Tabla 10-3:** Razón de ejecutar el trabajo

Cumplir un objetivo personal	2
Orden de la gerencia	6
Sueldo	8
Cumplir un objetivo institucional	3
Calidad en el servicio	2
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 9-3:** Razón de ejecutar el trabajo

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

**Interpretación:** Una vez aplicada la encuesta al personal la razón para realizar su trabajo es por su sueldo con un total de 8 personas, orden de la gerencia 6 personas, y cumplir un objetivo institucional con solo 3 personas.

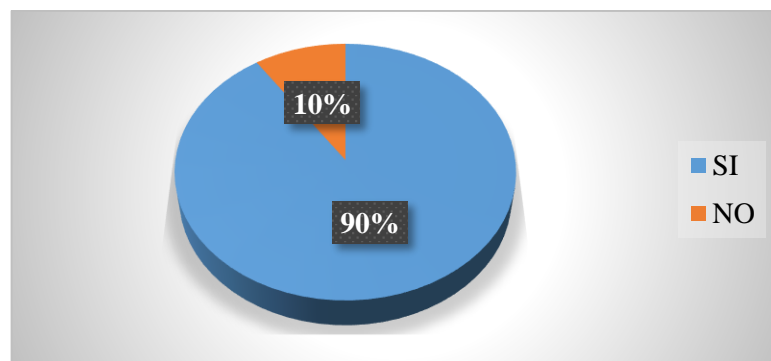
**10. ¿Usted considera que la Gerencia debe tomar en cuenta las opiniones dadas por el personal para la toma de decisiones?**

**Tabla 11-3:** Opiniones del personal

SI	19
NO	2
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de RioHospital

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 10-3:** Opiniones del personal

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

**Interpretación:** Según las encuestas aplicadas al personal un 90% considera que la gerencia debe tomar en cuenta las opiniones dadas por los mismos mientras que un 10% considera que no deben ser tomados en cuenta.

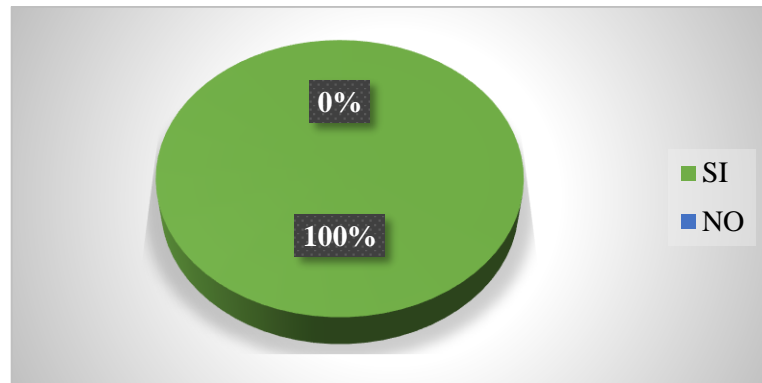


**11. A su criterio ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de los procesos en el Hospital General RioHospital?**

**Tabla 12-3:** Modelo permitirá mejoramiento de procesos

SI	21
NO	0
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 11-3:** Modelo permitirá mejoramiento de procesos

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Interpretación:** Del total del personal encuestado el 100% considera que un modelo de gestión administrativo-financiero ayudará a mejorar los procesos en el Hospital General RioHospital.

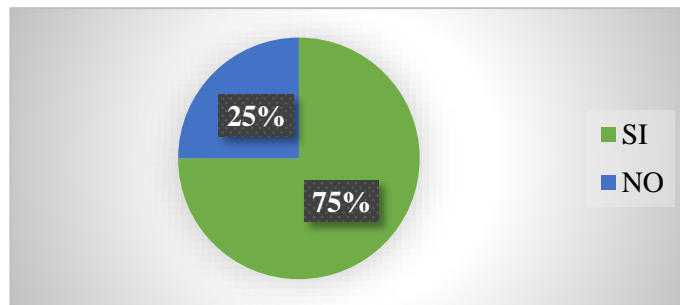
## ENCUESTA PERSONAL CONTABLE

1. ¿La Gerente socializa los estados financieros, así como las políticas contables con los directivos del Hospital General RioHospital?

**Tabla 13-3:** Socializa estados financieros y políticas contables

SI	3
NO	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 12-3:** Socializa estados financieros y políticas contables

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

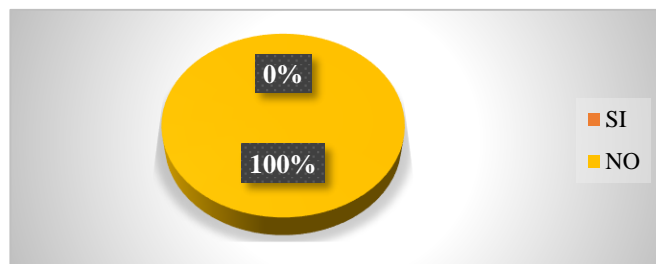
**Interpretación:** La información obtenida del personal administrativo en la cual el 75% menciona que si se socializa las políticas contables y un 25% menciona que no se socializa las políticas contables aplicadas.

2. ¿Usted recibió de forma escrita las políticas contables que se aplican para el proceso de compras y ventas del Hospital?

**Tabla 14-3:** Política contables de forma escrita

SI	0
NO	4
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 13-3:** Política contables de forma escrita

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

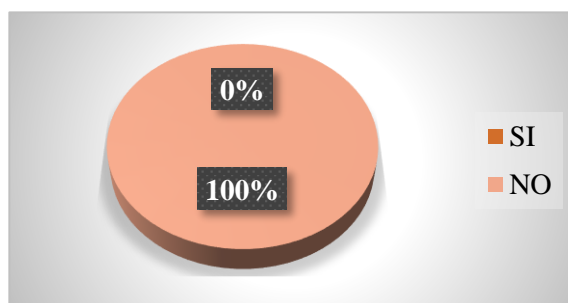
**Interpretación:** Del total del personal administrativo un 100% no ha recibido de forma escrita las políticas contables para el proceso de compras y ventas de RioHospital.

**3. ¿Usted recibió de forma escrita las políticas contables que se aplican en el cobro a los pacientes y pago a los proveedores del Hospital?**

**Tabla 15-3:** Políticas contables escritas

SI	0
NO	4
<b>Total</b>	<b>4</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 14-2:** Políticas contables escritas

Jessica, (2019)

Elaborado por: Catagña

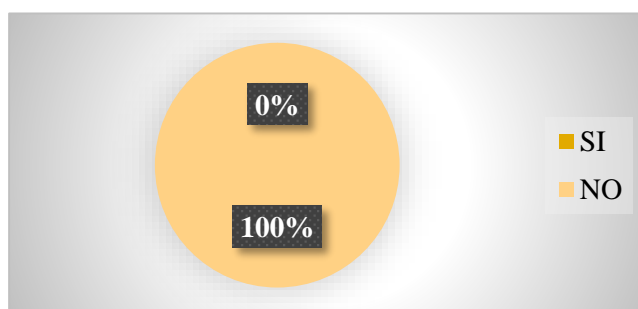
**Interpretación:** Del total del personal administrativo un 100% no ha recibido de forma escrita las políticas contables que se aplican en el proceso de cobro a los pacientes y pago a los proveedores.

**4. ¿En el Hospital se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma?**

**Tabla 16-3:** Se aplica índices financieros

SI	0
NO	4
<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente: Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 15-3:** Se aplica índices financieros

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

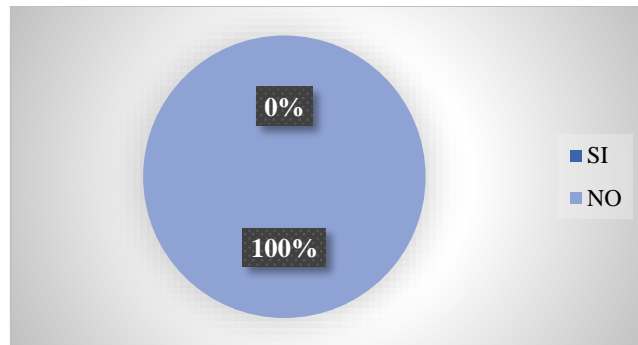
**Interpretación:** Según la información obtenida del personal administrativo no se aplican índices financieros para medir la rentabilidad de la misma.

**5. ¿La toma de decisiones de los directivos se basa en índices financieros?**

**Tabla 17-3:** Toma de decisiones en base a índices financieros

SI	21
NO	0
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal de RioHospital  
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)



**Gráfico 16-3:** Toma de decisiones en base a índices financieros

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

**Interpretación:** Respecto a la toma de decisiones el personal administrativo menciona que no se basan en índices financieros.

## ENTREVISTA A LA GERENTE

**Nombre:** Mónica Beatriz Cevallos Rivera

**Cargo:** Gerente General

**Fecha:** 08 de marzo de 2019

**1. ¿Usted conoce de forma clara la misión y visión del Hospital General RioHospital?**

Conozco la misión y visión que se ha propuesto, pero debo decir que no se ha socializado al personal tanto administrativo como operativo del hospital, pues es de gran importancia que conozcan hacia donde queremos llegar como una institución de salud.

**2. ¿El Hospital General RioHospital posee un manual de funciones que garantice el buen desempeño del personal?**

No el Hospital no posee un manual de funciones que ayude al mejor desarrollo de las funciones de nuestros empleados, pues tenemos pocos años en funcionamiento por lo que nos hemos enfocado más en la gestión financiero y en lo administrativo de forma empírica sin documentos que sustenten como es el manual de funciones del personal.

**3. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal en el Hospital General RioHospital y cuáles son las cualidades que toma en cuenta en el proceso de selección?**

El proceso de selección del personal inicia con una convocatoria por medios de comunicación en nuestro caso una publicación en el Diario La Prensa o a su vez con una convocatoria interna para el personal acorde a su cargo. Luego se procede a la recepción de las hojas de vida de los postulantes en base al cargo a desempeñar, perfil y experiencia y en el caso de médicos residentes y enfermeras en colaboración del Director Médico. Se aplican entrevistas y exámenes tanto del médico y técnico ocupacional quien entrega una ficha pre ocupacional que nos ayudará seleccionar al mejor postulante.

**4. ¿Cómo evalúa en el Hospital el desempeño del personal, con que fines; y con qué frecuencia se realiza?**

Se evalúa mediante un examen que aplica el Técnico ocupacional quien evalúa diferentes áreas del empleado como: ergonómico, psicológico, sociales y relaciones humanas. Pues acorde a esto se determina si cumple con sus funciones y puede continuar en su puesto de trabajo.

**5. ¿Existe un plan de capacitación al talento humano que fortalezca las competencias de cada uno de los puestos de trabajo?**

No se planifica de forma mensual, pero según las disposiciones tanto del Ministerio de Trabajo como de Salud debemos ejecutarlas, pero nos falta organizar de forma adecuada para todas las áreas del hospital.

**6. ¿En el Hospital se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma?**

No se aplica índices financieros, ya que lo hacemos de forma empírica.

**7. ¿Existen políticas de ventas y de compras de forma escrita para que las mismas sean consideradas exitosas?**

Existen políticas tanto de compra y de venta, pero el personal contable lo aplica de forma empírica según la Contadora les mencione por lo que es necesario plasmarlo de forma escrita a fin de que no haya confusiones al momento de realizar las transacciones diarias.

**8. ¿Qué métodos y técnicas de análisis financiero han empleado los directivos para la toma de decisiones?**

No se aplica ningún método de análisis financiero, la única forma de informar a los directivos es mediante un reporte de ingresos y gastos mensuales.

**9. ¿Existe algún documento guía que le permita mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en el Hospital, de no ser este el caso piensa que sería importante contar con alguno?**

No contamos con ningún documento que guie la gestión de la Gerencia pues se aplica los conocimientos de ya muchos años, es decir, la experiencia. Es necesario que se implemente un modelo de Gestión Administrativa- Financiera que guie a la Gerencia.

**10. ¿Se realiza informes periódicos sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero del Hospital General RioHospital?**

No se ejecuta ningún tipo de análisis en lo que respecta a los estados financieros.

**11. ¿Qué importancia tiene la información financiera en la rentabilidad en la Institución; así como en la toma de decisiones?**

Es fundamental ya que es la base para la toma de decisiones en el hospital.

### **3.8 Verificación de la idea a defender**

Una vez aplicada las encuestas al personal administrativo y operativo, además, de la entrevista a la gerente se observa la necesidad del diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para mejorar los procesos del Hospital General RioHospital cabe decir que, no cuenta con una administración estratégica que contenga misión, visión y objetivos institucionales siendo de vital importancia que todo el personal tenga un mismo direccionamiento y por lo tanto logren los objetivos que se plantean de forma empírica.

Además, no cuenta con un manual de funciones que evite la duplicidad de funciones y establezca las responsabilidades según el cargo o puesto que ejecuta dentro de la entidad y como complemento de este manual, se construya de forma adecuada el flujo de procesos para cada actividad. En cuanto a la información financiera no se basan en índices para la toma de decisiones.

Con la información recopilada de personal administrativo y operativo se determina que: Las preguntas 1, 2, 4, 11 encuesta al personal operativo, la pregunta 1, 3, 4, 5 encuesta al personal del área contable y la pregunta 9 de la guía de entrevista a la Gerente tienen correlación en cuanto al sustento e importancia que tiene para el hospital el tema de investigación presentado. Además, que tanto el nivel directivo y operativo comprenden la necesidad de un modelo de gestión administrativo-financiero, por lo tanto, se confirma que el Diseño de un modelo de gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RioHospital influye en el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 Antecedentes de la empresa

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA PARA EL HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

#### *4.1.1 Antecedentes del Hospital General RioHospital*

RIOHOSPITAL inició sus actividades el 06 de octubre del 2015, con la denominación Hospital Privado de la Mujer Medic Mujer SC, siendo una institución cuya actividad económica es la prestación de servicios por hospitales. Es así, que se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Los Álamos 1- Frente a TV Cable, Segundo Rosero y Jijón.

Al ser una institución con pocos años de constitución surge la necesidad de proponer un modelo de gestión administrativo-financiero pues, es necesario que todos los que forman parte de RioHospital tengan un mismo direccionamiento, es decir, una misma misión, visión, objetivos. Además de tener una administración de forma empírica es necesario establecer por escrito todas las políticas, normas tanto en lo administrativo y financiero que rigen en el Hospital.

Es necesario establecer todos los procedimientos que se llevan a cabo para la prestación de servicios y que los empleados tengan claro cuáles son sus funciones dentro del hospital. Por lo que, surge la necesidad de establecer las políticas contables que ayuden al personal contable a ejecutar de mejor manera las transacciones diarias y finalmente es necesario realizar un análisis de los estados financieros para una adecuada toma de decisiones de los directivos.

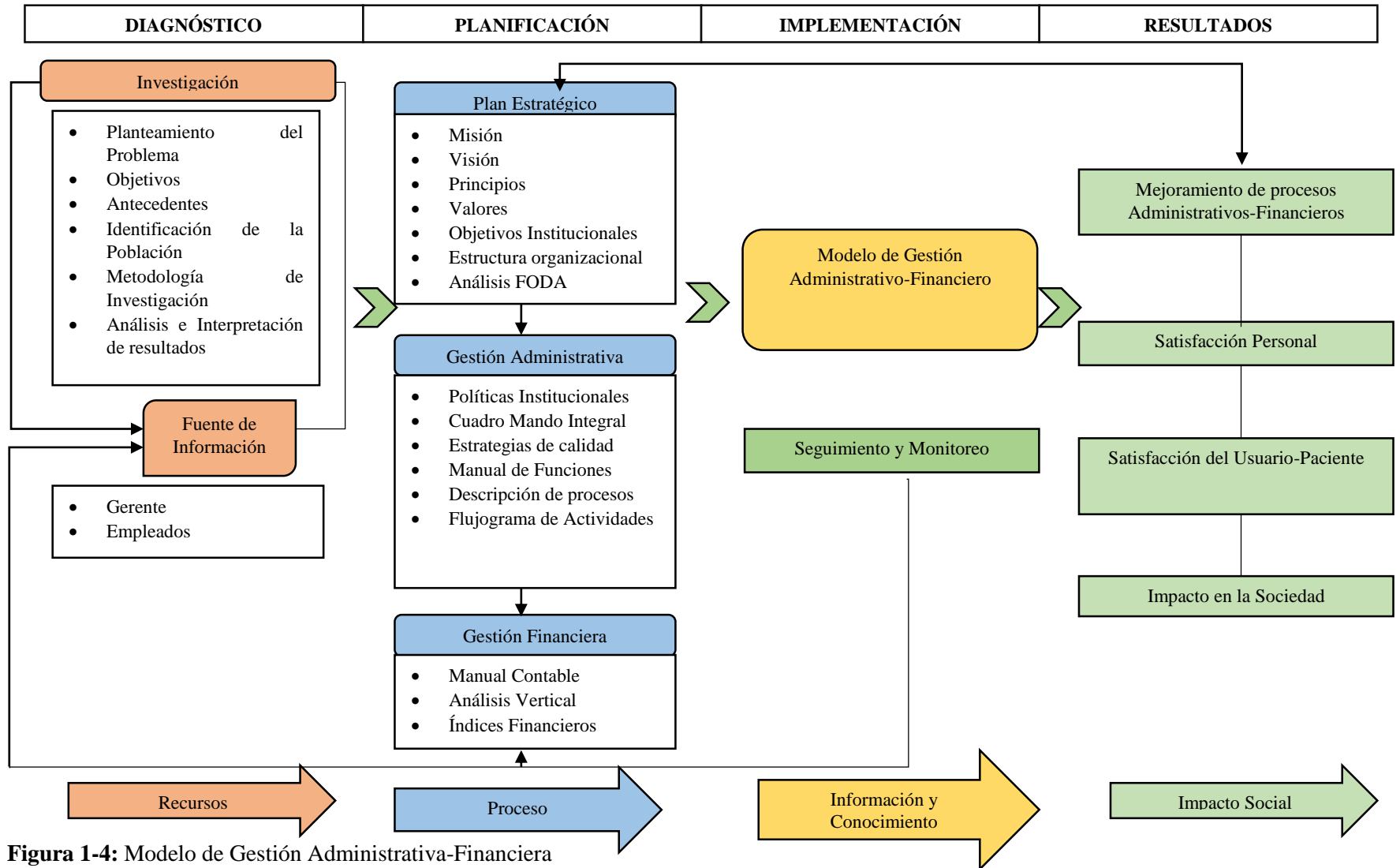
#### **Usuarios del Modelo de Gestión Administrativo-Financiero**

Los usuarios del modelo son tanto internos como externos:

1. **Usuarios Internos:** Socios, Gerente, Personal Administrativo y Operativo
2. **Usuarios Externos:** Cliente- paciente del hospital, Proveedores.



## Propuesta del modelo de gestión Administrativa-Financiera para RioHospital



**Figura 1-4:** Modelo de Gestión Administrativa-Financiera

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

## 4.2 Modelo Administrativo

### Misión anterior

RIOHOSPITAL, tiene como misión fundamental contribuir en la prevención, diagnóstico y cuidado de la salud de todos los miembros de la sociedad Riobambeña y Nacional; fundamentándonos en que nuestros pacientes, reciban una atención ideal de acuerdo a su necesidad, no solo en el ámbito de la salud, sino en cualquier punto de relación con RIOHOSPITAL; basándonos en la máxima calidad asistencial y la mejor accesibilidad, prestando servicios de la forma eficiente y segura, lo cual únicamente se consigue con el profesionalismo que nos caracteriza a cada uno de los que conformamos esta prestigiosa Institución de Salud.

#### 4.2.1 Misión propuesta

**RIOHOSPITAL somos una Institución que brinda servicios de salud integral especializada, pues busca contribuir al cuidado de la vida y recuperación de la salud de nuestros pacientes con un equipo de profesionales especializados y con la mejor tecnología del centro del país cumpliendo con nuestro compromiso de responsabilidad hacia nuestros pacientes, empleados y ciudadanía en general.**

**Figura 2-4:** Misión propuesta

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

### Visión anterior

Convertirse en el 2021 en una organización referente de Salud a Nivel Local y Nacional, ya que contamos con el mejor equipo humano y tecnológico para lograrlo, y así seguir mejorando los estándares de calidad del sistema de salud de forma global, a fin de ofrecer a cada uno de nuestros pacientes el trato que merece, gestionando sus recursos con racionalidad económica en forma transparente y honesta.

#### 4.2.2 Visión propuesta

**Ser para el 2022 un Hospital de prestigio y un referente a nivel local y nacional, en la prestación de servicios de salud asegurando la calidad en la Atención Médica de nuestros pacientes y enfocados a ser vanguardistas en tratamientos, diagnóstico, prevención y cuidados de la salud con la mejor tecnología gracias a nuestro equipo médico especializado.**

**Figura 8:** Visión propuesta

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

## 4.3 Filosofía institucional

### 4.3.1 Principios

Los principios fundamentales de RioHospital son:

- **Excelencia y experiencia médica:** Nuestro equipo médico de gran prestigio, profesionales pioneros en sus técnicas y exigentes en los resultados, seleccionados entre los más prestigiosos médicos locales y nacionales para formar parte de nuestro equipo multidisciplinario y de prestigio.
- **Servicio y atención al paciente:** Todo nuestro equipo se centra en la calidad en el servicio y atención al paciente, asegurando su cuidado, garantizando una estancia única, con los mayores estándares de calidad y bienestar.
- **Privacidad y exclusividad:** Garantizamos a los pacientes que se someten a una intervención, disfrutar de una privacidad total a lo largo de toda su estancia y recuperación.

### 4.3.2 Valores

- **Respeto:** Garantizamos a todos nuestros pacientes-usuarios un trato cordial y atento. Corresponderemos a la confianza que en nosotros se ha depositado para cumplir adecuadamente la misión y visión del hospital.
- **Responsabilidad:** Nuestro compromiso satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes con cada una de nuestras acciones y responsabilizarnos de su bienestar.
- **Honestidad:** Nos caracterizamos por una conducta íntegra, ética y transparente que propende el bienestar social sobreponiendo el interés general al particular.
- **Calidad:** Prestamos servicios de salud pertinentes, y de mejoramiento continuo, con enfoque de calidad, centrados en el paciente y su familia.

### 4.3.3 Objetivos institucionales

- Proporcionar servicios de salud de calidad y con la mejor atención de nuestros médicos profesionales dentro de su ámbito de especialización con el uso de la mejor tecnología en equipos médicos en el centro del país.
- Garantizar una atención de calidad y con respeto a los derechos de l@s usuarios-pacientes para lograr satisfacción de la ciudadanía riobambeña.
- Involucrar a los médicos y personal en la gestión hospitalaria, incrementando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión del hospital.

#### 4.3.4 Análisis situacional FODA

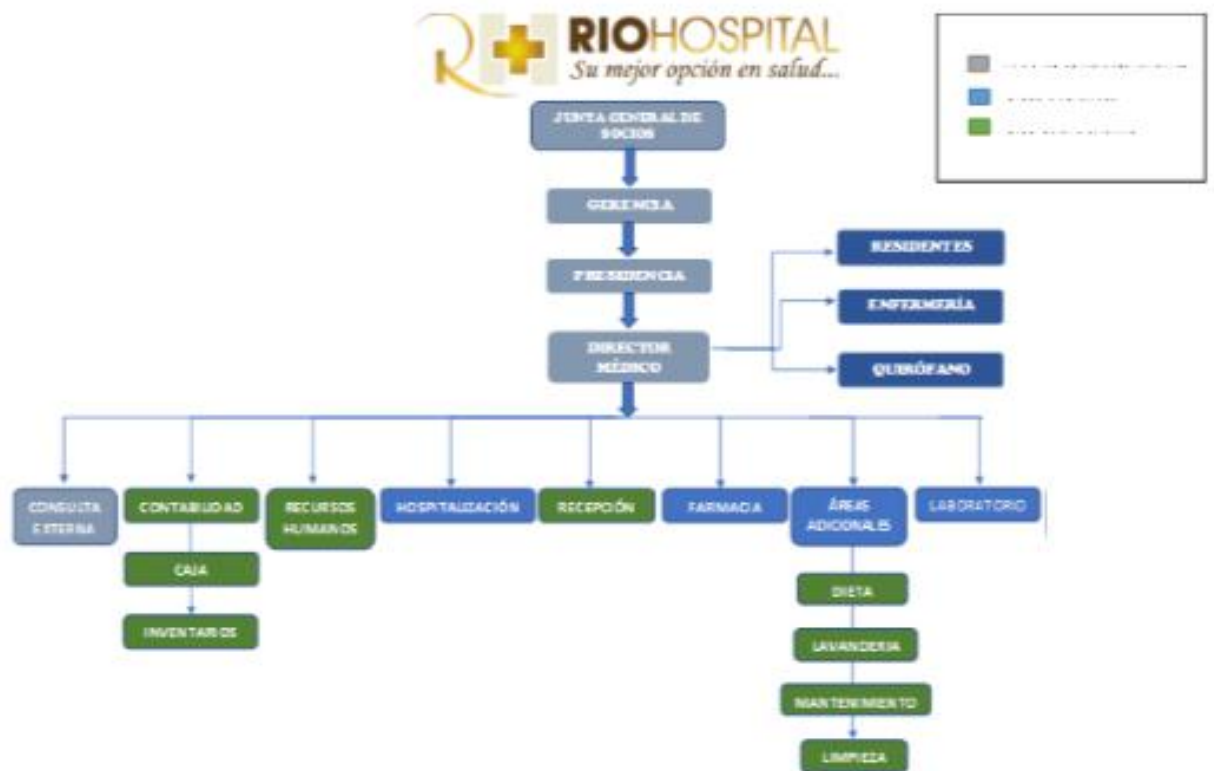
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura adecuada.</li> <li>• Cuenta con un personal médico especializado y reconocido.</li> <li>• Equipo médico de última tecnología.</li> <li>• Posee un Sistema Contable para facturación.</li> <li>• Equipo de Imagenología, laboratorio y ecografía de última tecnología.</li> <li>• Atención médica las 24 horas del día.</li> <li>• Alto nivel de calidad de los servicios médicos.</li> <li>• Buena localización.</li> <li>• Seguridad del paciente.</li> <li>• Buena Situación Financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe expediente clínico electrónico.</li> <li>• Servicio no fortalecido de Nutrición que vigile y controle la prescripción de alimentación.</li> <li>• Falta de capacitación al personal de salud.</li> <li>• No dispone de una ambulancia propia para el traslado de pacientes.</li> <li>• Falta de comunicación entre áreas.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con otras Instituciones de Salud.</li> <li>• Acceso integral a nuevas tecnologías de información</li> <li>• Mejora continua de la calidad y de la gestión gerencial.</li> <li>• Mejora en la publicidad mediante el internet y redes sociales.</li> <li>• Alianzas académicas con escuelas de medicina y enfermería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacientes con enfermedades hematológicas que ameritan manejo especializado de alto costo.</li> <li>• Incremento de los costos de operación.</li> <li>• Inflación del país y crisis económica.</li> <li>• Competencia en el mercado con otras instituciones de Salud que ofrecen los mismos servicios.</li> <li>• Reformas en el sistema de Salud.</li> </ul>

**Figura 10:** Matriz FODA propuesto

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

**ANÁLISIS:** El Hospital General RioHospital presenta las siguientes Fortalezas entre las principales personal médico especializado y reconocido, cuenta con equipo médico de última tecnología y lo más importante la seguridad del paciente como un elemento principal para el Hospital. Entre las debilidades las principales que se deben mitigar la falta de capacitación al personal operativo y no cuenta con ambulancia propia para disminuir costos. Las oportunidades que se presentan son los convenios con otras instituciones de salud, académicas y financieras. Entre las principales amenazas para el hospital el incremento de costos de operación y las reformas en el sistema de salud.

## Organigrama Estructural anterior

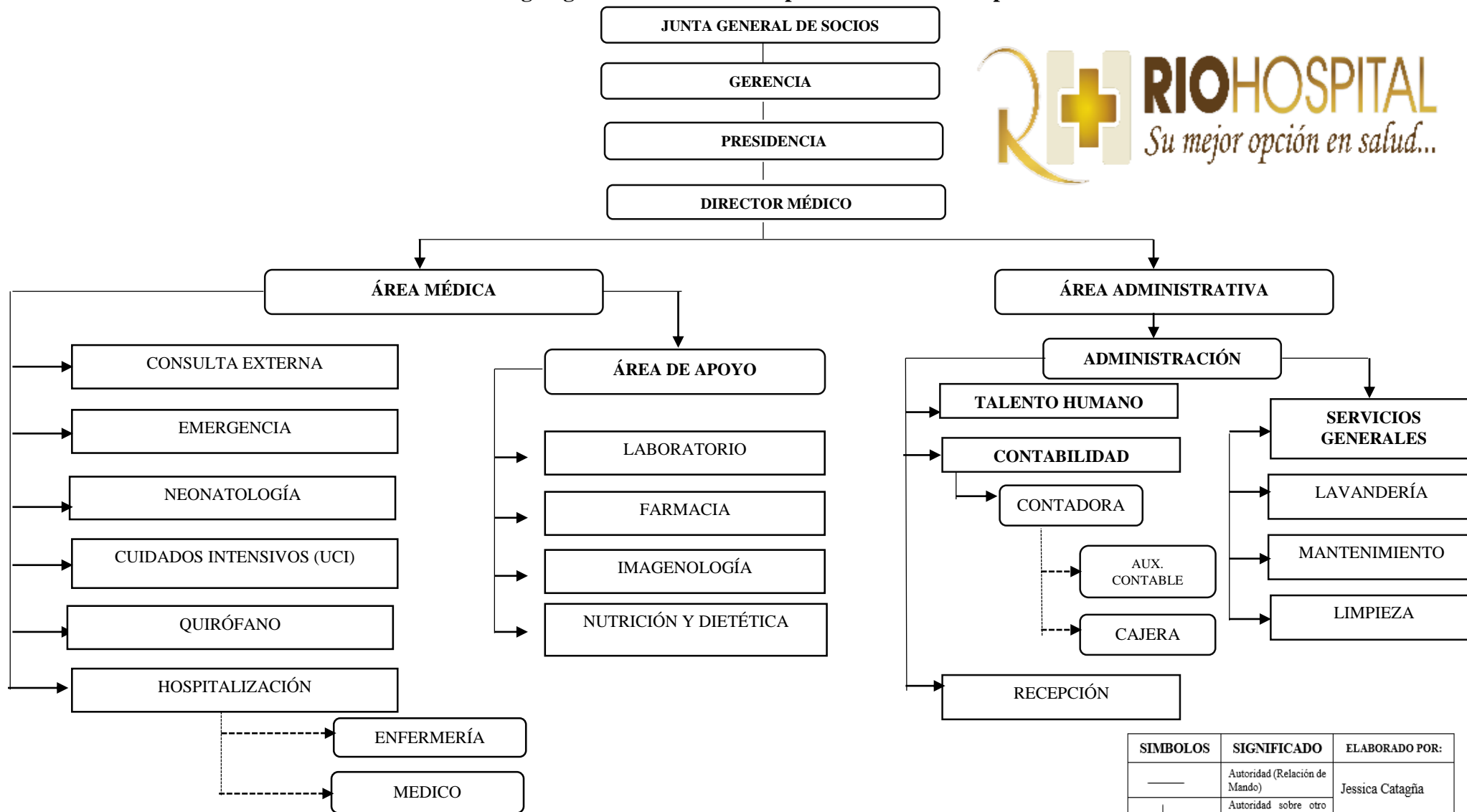


**Figura 11:** Organigrama estructural anterior

**Fuente:** Gerente Hospital General RioHospital

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

#### 4.4 Organigrama estructural Hospital General RioHospital



SÍMBOLOS	SIGNIFICADO	ELABORADO POR:
—	Autoridad (Relación de Mando)	Jessica Catagña
↓	Autoridad sobre otro puesto	
- - - -	Staff (Apoyo)	
□ □	Unidades de mando (puesto)	

## **4.5 Políticas institucionales del Hospital General RioHospital**

La política institucional de RioHospital son un conjunto de decisiones expresadas en forma escrita que se establece como una guía o un instrumento, para los directivos y empleados de la institución, sobre los límites dentro de los cuales pueden ejecutar sus actividades en las diferentes áreas. Por lo tanto, proporciona un marco de acción consistente con el cual la gerencia, establezca el correcto accionar sobre temas de rutina.

Las políticas institucionales afectan a todos los miembros del hospital por el simple hecho de ser parte del mismo. De esta manera se contribuye al logro de un lugar de trabajo más organizado, seguro y justo, incluso del empoderamiento de todo el personal administrativo y de apoyo para cumplir con los objetivos del Hospital.

### ***4.5.1 Políticas del talento humano***

La Unidad de Talento Humano es la responsable de administrar los procesos de selección-contratación e inducción del personal para garantizar el recurso humano competente, de acuerdo con las necesidades del Hospital por lo que se detallan a continuación:

#### **Reclutamiento**

El reclutamiento de personal es un procedimiento que tienden a atraer postulantes potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro del hospital.

- Al presentarse una vacante se realizará una publicación interna, mediante memorándum y también una publicación externa en los siguientes medios: periódicos y redes sociales.
- La publicación no contendrá ningún tipo de lenguaje discriminatorio o requerir exigencias que no se apliquen para el puesto o cargo.
- No existirá un número limitado de postulantes, pero si un determinado tiempo de 5 días para entregar la documentación en las oficinas de Talento Humano del Hospital para luego proceder a analizar la documentación.
- Las hojas de vida serán receptadas por el Jefe de Talento Humano, para luego poner a consideración del Director Médico (Caso de Médicos Residente, Auxiliares de enfermería) de las postulaciones existentes.

## **Selección**

Es el proceso en el cual se descubre al candidato adecuado acorde con las aptitudes y actitudes del postulante para cubrir el puesto vacante.

- La selección se realizará bajo los criterios: requerimientos del cargo, perfil del postulante, experiencia.
- Se basarán en los requerimientos especificados en la etapa de reclutamiento, evitando observar requisitos innecesarios para el cargo o puesto.
- La Gerente y Jefe de Talento Humano deberán coordinar las citaciones con los postulantes, para ejecutar la entrevista a través de una llamada telefónica o correo electrónico en el que se establecerá el día y la hora.
- Los resultados de la entrevista personal con la Gerente y el Jefe de Talento Humano deberán ser comunicados por medio de una llamada telefónica o correo electrónico.
- Los datos y referencias que proporcionen los postulantes serán verificados, quedando por entendido que, al comprobarse la falsedad de los mismos, no será admitido en el trabajo.
- En caso de que no encontrar al candidato idóneo, se realizará un nuevo proceso de convocatoria, mismo que se puede repetir hasta dos veces.
- La documentación recibida se deberá archivar por un lapso pertinente, esto en caso de necesitar de uno de los postulantes que aplicaron con anterioridad y de solicitar la documentación por el postulante.
- El postulante elegido para el cargo deberá someterse a los exámenes médicos, debiendo obtener los resultados satisfactorios para ser considerado apto para la vacante.
- EL técnico ocupacional evaluará en su examen los aspectos: ergonómicos, sociales, psicológicos y relaciones humanas mientras el médico ocupacional realizará los exámenes pertinentes para cada área. Tanto el Técnico y Médico Ocupacional entregaran una ficha pre ocupacional.
- Se elegirá al postulante idóneo en un lapso de tres días laborales, a fin iniciar lo más pronto en su inducción.



## **Contratación**

Es el proceso de formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y obligaciones tanto del empleado como del hospital.

- Toda persona contratada para ocupar un puesto en el hospital debe firmar un contrato de trabajo, que contenga las cláusulas del contrato, las leyes laborales y reglamentos internos que norman las relaciones de trabajo.
- En el contrato escrito se especificará el sueldo y demás condiciones de trabajo, tiene un plazo de elaboración no mayor a 2 días laborales por un Asesor Legal.
- La contratación por un tiempo determinado del personal administrativo y operativo se lo hará para suplir al personal fijo en caso de existir alguna incapacidad temporal o se encuentre en actividades propias de la Institución.
- La contratación a tiempo indefinido que no comprenda los contratos por obra cierta, eventuales, ocasionales, de temporada, por horas y a prueba se entenderá sin límite de tiempo hasta que el empleado o la institución lo rompan.

## **Inducción**

Es la etapa en la cual se busca adaptar, integrar y orientar al empleado en aspectos como normas, políticas, valores, procedimientos, entre otros.

- El Jefe de Talento Humano es el encargado de presentar el nuevo colaborador al personal del Hospital y a su jefe inmediato.
- La inducción es efectuada por la jefatura inmediata al puesto a ocuparse en temas relacionados a valores, políticas, procedimientos entre otros.
- El personal de nuevo ingreso recibirá la inducción a partir del inicio de sus actividades en el hospital, el cual puede durar hasta una semana.
- El jefe inmediato se encargará de evaluar al colaborador en el ejercicio de sus funciones al finalizar los primeros 30 días, de ser requerido un mayor período de prueba este no podrá superar los 90 días.

## **Capacitación**

Proporciona el conocimiento y desarrolla habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto dentro de la Institución.

- El Jefe de Talento Humano elaborará un programa trimestral de capacitación que responda a un diagnóstico de necesidades y que establezca prioridades para cada área.
- El programa de capacitación deberá incluir las propuestas de las diferentes unidades para su análisis.


- El Departamento de Talento Humano tomará en cuenta programas que promuevan el conocimiento, favorezcan las competencias de los puestos de trabajo así un estilo de vida activo y saludable para el personal.
- Las capacitaciones independientes serán consideradas, a medida que se vayan programando, como parte de las actividades de capacitación para el año en curso.
- Las capacitaciones estén dentro del programa de formación, deberán ser justificadas en razón del beneficio al Hospital y su impacto en el personal.
- Se deberá comunicar al personal con dos días de anticipación para cada capacitación a través de un memorando u otros medios, así como el lugar, día, hora y tema a tratar.
- El Jefe de Talento Humano al final de cada capacitación presentará un informe del evento y asistencia.
- El Jefe de Talento Humano deberá almacenar y resguardar todos los registros, constancias y certificados de los cursos ejecutados en el Hospital.
- Se evaluará la aplicación de los conocimientos adquiridos a los empleados en su puesto de trabajo.

### **Salud Ocupacional**

- Se deberá crear y ejecutar un Reglamento Interno de Salud y Seguridad Ocupacional
- Se creará el comité paritario de Salud y Seguridad Ocupacional del Hospital con los representantes por parte del empleado y empleador.
- Se deberá crear el cronograma de actividades que se ejecutarán por parte del comité paritario durante todo el año.
- Se entregará al personal todos los implementos necesarios como: uniformes, mascarillas, guantes, gorras entre otros, con el fin de evitar contaminación en su puesto de trabajo.
- El jefe de Talento Humano y el comité paritario de Seguridad y Salud Ocupacional serán los encargados de tomar las medidas de protección al personal contra los riesgos de agentes físicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral o colectiva en los lugares de trabajo.
- El jefe de Talento Humano deberá eliminar y controlar los agentes nocivos para la salud integral del empleado en los lugares de trabajo.
- El jefe de Talento Humano realizará un diseño ergonómico adecuado para cada área de trabajo.

#### 4.5 Cuadro de Mando Integral propuesto

Tabla 1-4: Cuadro de Mando Integral RioHospital

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL						
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad financiera que a largo plazo generara beneficio para sus socios y empleados	Establecer un sistema de gastos hospitalarios	Disminuir un 30% gastos	Contadora	% Gastos Operativos	$\frac{\text{Gastos Operativos Actuales}}{\text{Total Gastos Operativos}} * 100$
		Mejorar el sistema de cuentas por cobrar	Alcanzar 90% recuperación de CXC		Cuentas por cobrar vencidas	$\frac{\text{N° de Cuentas por cobrar}}{\text{Total cuentas por cobrar}}$
		Aplicar el manual de políticas contables	Aplicar 80% políticas contables		% Ejecución de políticas	$\frac{\text{N° de empleados aplican políticas contables}}{\text{Total empleados en el área contable}} * 100$
CLIENTE	Brindar atención integral con médicos especializados que consideran al paciente y su familia como el eje central de nuestro trabajo	Implementar la unidad de quejas y reclamos	Disminuir un 70% quejas	Jefe de Talento Humano	% Quejas de pacientes	$\frac{\text{N° de quejas en la prestación del servicio}}{\text{Total pacientes atendidos}} * 100$
		Mejorar atención al paciente-usuario	Mejorar un 100% atención al paciente		% Satisfacción del paciente	$\frac{\text{N° de pacientes satisfechos}}{\text{Total de pacientes encuestados}} * 100$

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	METAS	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA
<b>PROCESO INTERNO</b>	Alcanzar una gestión hospitalaria eficiente y de calidad para mejorar las actividades internas	Socializar las funciones del personal	Socializar 80% funciones al personal	Jefe de Talento Humano	Desempeño del personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados conocen sus funciones}}{\text{Total de empleados}}$
		Hacer funcionar sistemas de control y supervisión de mandos medios y directivos	Mejorar sistemas de control en un 80%	Gerente	Control al personal	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados evaluados}}{\text{Total de empleados}}$
		Mejorar el proceso de selección de personal calificado	100% personal calificado	Jefe de Talento Humano	Nº de personal contratado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados contratados}}{\text{Total de empleados}}$
<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	Fortalecer la capacitación al Talento Humano para fomentar el desarrollo Institucional.	Capacitar al personal en su área de trabajo	1000% personal capacitado	Jefe de Talento Humano	Nº de capacitaciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones planificadas}}$
		Motivar al personal con ascensos	80% personal motivado		% de personal con ascenso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personal ascendido}}{\text{Total personal}} * 100$
		Brindar los instrumentos necesarios a empleados para disminuir riesgos laborales	Disminuir 80% riesgos laborales		% Cumplimiento de Reglamento de Riesgos Laborales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados aplican reg. RL}}{\text{Total de empleados}} * 100$

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

## 4.7 Calidad en la prestación de servicios

Brindar servicio de calidad es la clave del éxito para cualquier entidad que ofrezca sus servicios al público en general es por ello que, RioHospital busca dar una respuesta efectiva a los problemas sanitarios que inciden sobre una población e implica la satisfacción de los pacientes, la familia y la población para con estos servicios.

Por lo tanto, se establece una política de calidad y se sugieren estrategias para brindar un servicio de calidad.

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

La política de calidad de RioHospital está basada en satisfacer las necesidades de nuestros pacientes-usuarios, garantizando una atención en salud digna, técnica, oportuna, accesible, humanitaria y ética, enmarcada dentro de estándares óptimos de calidad y cumpliendo con las expectativas de nuestros pacientes.

**Figura 13:** Política de Calidad

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

A continuación, se proponen estrategias de calidad en base a los principios de calidad que ayudarán a la satisfacción del usuario-paciente.

#### **1. Enfoque al cliente**

- Capacitación al personal operativo en atención al paciente-usuario.
- Aplicar encuestas de satisfacción al paciente-usuario con análisis de datos y acciones correctivas.
- Colocar revistas de salud en las salas de espera.

#### **2. Liderazgo**

- Socializar la misión, visión, objetivos institucionales para un mismo direccionamiento del personal y directivos.
- Socializar las políticas de cada área de trabajo al personal.

#### **3. Compromiso del Personal**

- Elaborar un plan de capacitación al personal según necesidades para cada área.
- Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal competente.

#### **4. Enfoque a procesos**

- Socializar el manual de procedimientos para cada área.
- Mantener una adecuada comunicación entre áreas tanto médicas como administrativas.
- Socializar el Manual de Procesos para Hospitales definido por el MSP según tipo y cartera de servicios.
- Evidenciar la aplicación del Manual por parte del personal asistencial del hospital mediante entrevistas al personal y observación directa del proceso.

#### **5. Mejora Continua**

- Recibir sugerencias del personal sobre actividades para mejorar los procesos.


#### **6. Toma de decisiones basada en la evidencia**

- Realizar retroalimentación mediante encuestas a pacientes sobre mejora continua en infraestructura, atención integral, grado de satisfacción.
- Análisis de datos de las encuestas para acciones correctivas.

#### **7. Gestión de las relaciones**

- Realizar alianzas estratégicas con otras instituciones de salud.
- Garantizar que los proveedores ofrezcan los mejores insumos y medicamentos.
- Realizar convenios con aseguradoras para los pacientes.
- Convenios con Instituciones Financieras.

## 4.8 Descripción y flujograma de procesos

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>
---	--	---------------------------------------

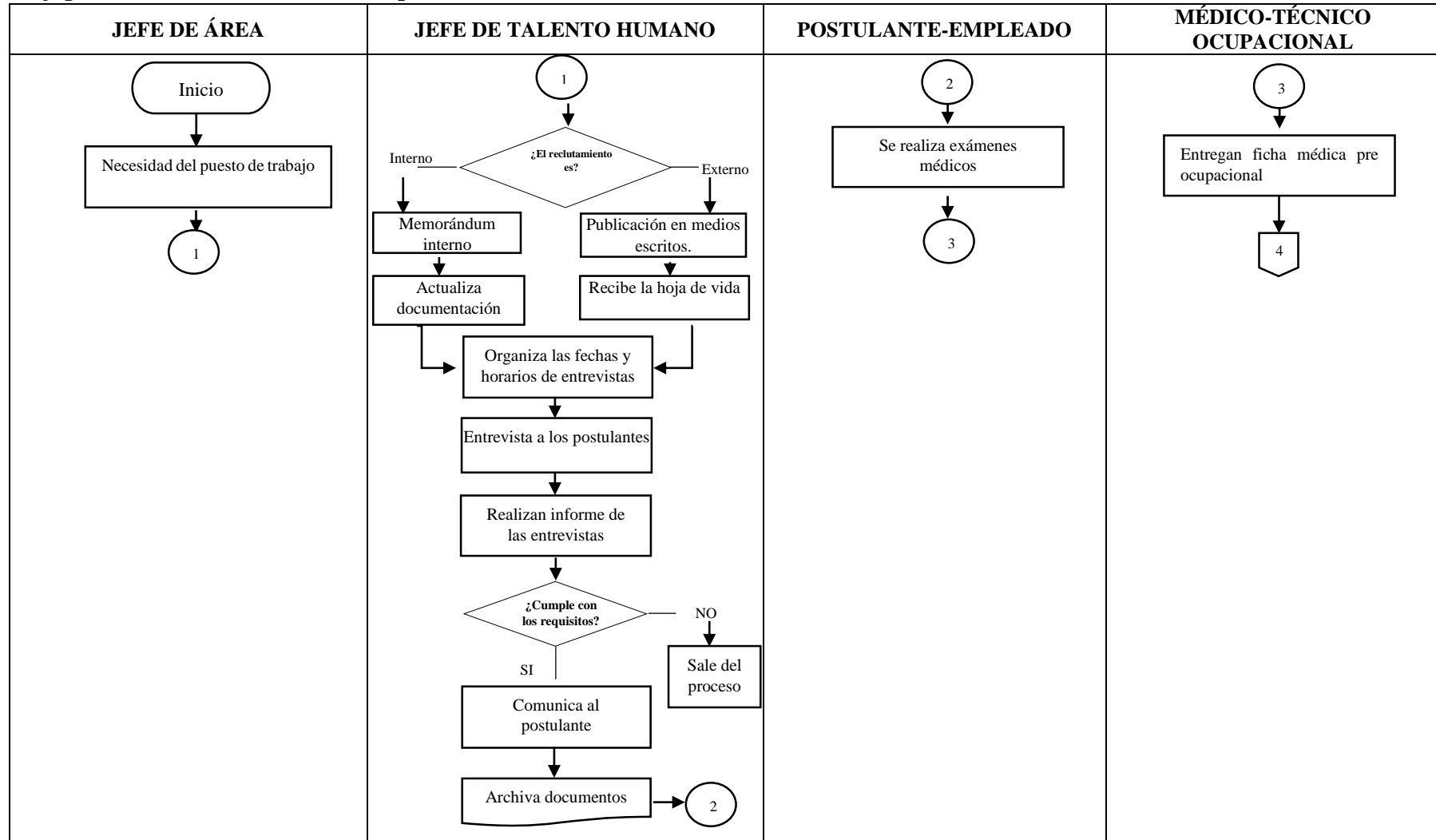
### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

#### 4.8.1 Procedimiento: Selección del personal

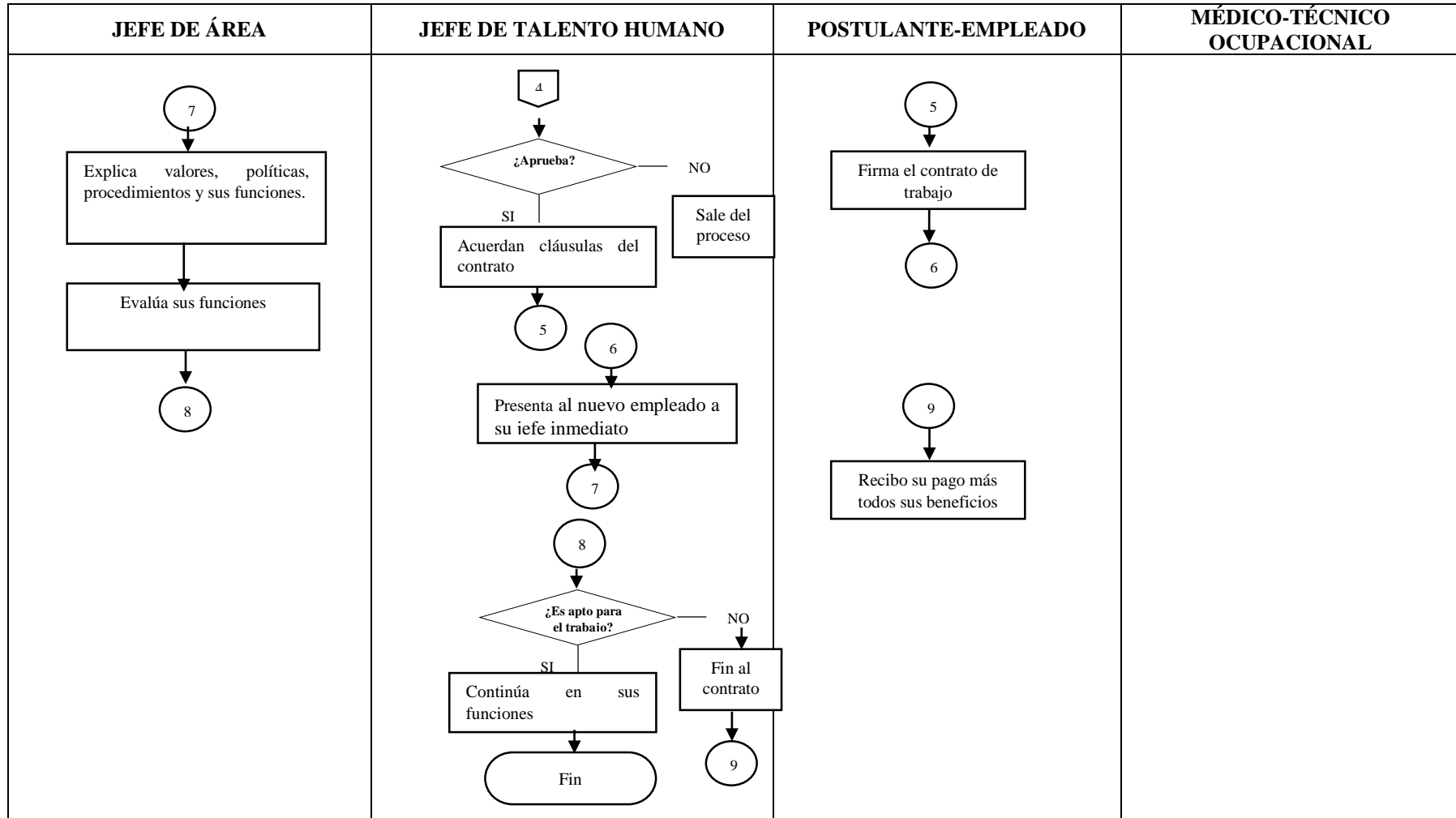
N°	Procedimiento	Responsable
1	Crea la necesidad de un puesto de trabajo.	Jefes de las diferentes áreas
2	¿Qué tipo de reclutamiento aplica? <b>Interno:</b> Envío de memorándum interno del Hospital <b>Externo:</b> Realiza un llamado externo mediante los medios escritos	Jefe de Talento Humano
3	<b>Interno:</b> Actualizar documentación durante los próximos 2 días hábiles. <b>Externo:</b> Recibe la hoja de vida de acuerdo al perfil requerido.	
4	Organiza las fechas y horarios de entrevistas con los postulantes.	
5	Entrevista a los postulantes de acuerdo a los requerimientos del cargo, perfil del postulante y experiencia.	Jefe de Talento Humano
6	Realizan informe de las entrevistas realizadas con los resultados.	
7	¿Cumple con los requisitos para el puesto de trabajo? <b>Si:</b> Comunica al postulante elegido mediante llamada telefónica. <b>No:</b> Sale del proceso de selección	
8	Archiva documentos de postulantes	Jefe de Talento Humano
9	Postulante se realiza exámenes con el Técnico y Médico Ocupacional	Postulante
10	Entregan Ficha Médica Pre ocupacional	Técnico y Médico Ocupacional
11	¿Aprueba la selección? <b>SI:</b> Acuerdan cláusulas del contrato empleado y empleador <b>NO:</b> Sale del proceso	Jefe de Talento Humano
12	Firma el contrato de trabajo	Postulante
13	Presenta al nuevo empleado a su jefe inmediato	Jefe de T.H
14	Explica valores, políticas, procedimientos y sus funciones dentro del hospital	Jefe de área
15	Evalúa sus funciones dentro de los 90 días de prueba	Jefe de área
16	¿Es apto para el trabajo? <b>SI:</b> Continúa en sus funciones <b>NO:</b> Da fin a su contrato	Jefe de Talento Humano
17	<b>NO:</b> Recibo su pago más todos sus beneficios	Empleado

Fuente: Hospital General RioHospital  
Elaborado por: Catagnia Jessica, (2019)


**Flujograma de Procesos: Selección del personal**







Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>  <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center"><b>CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b></p>
---	--	---

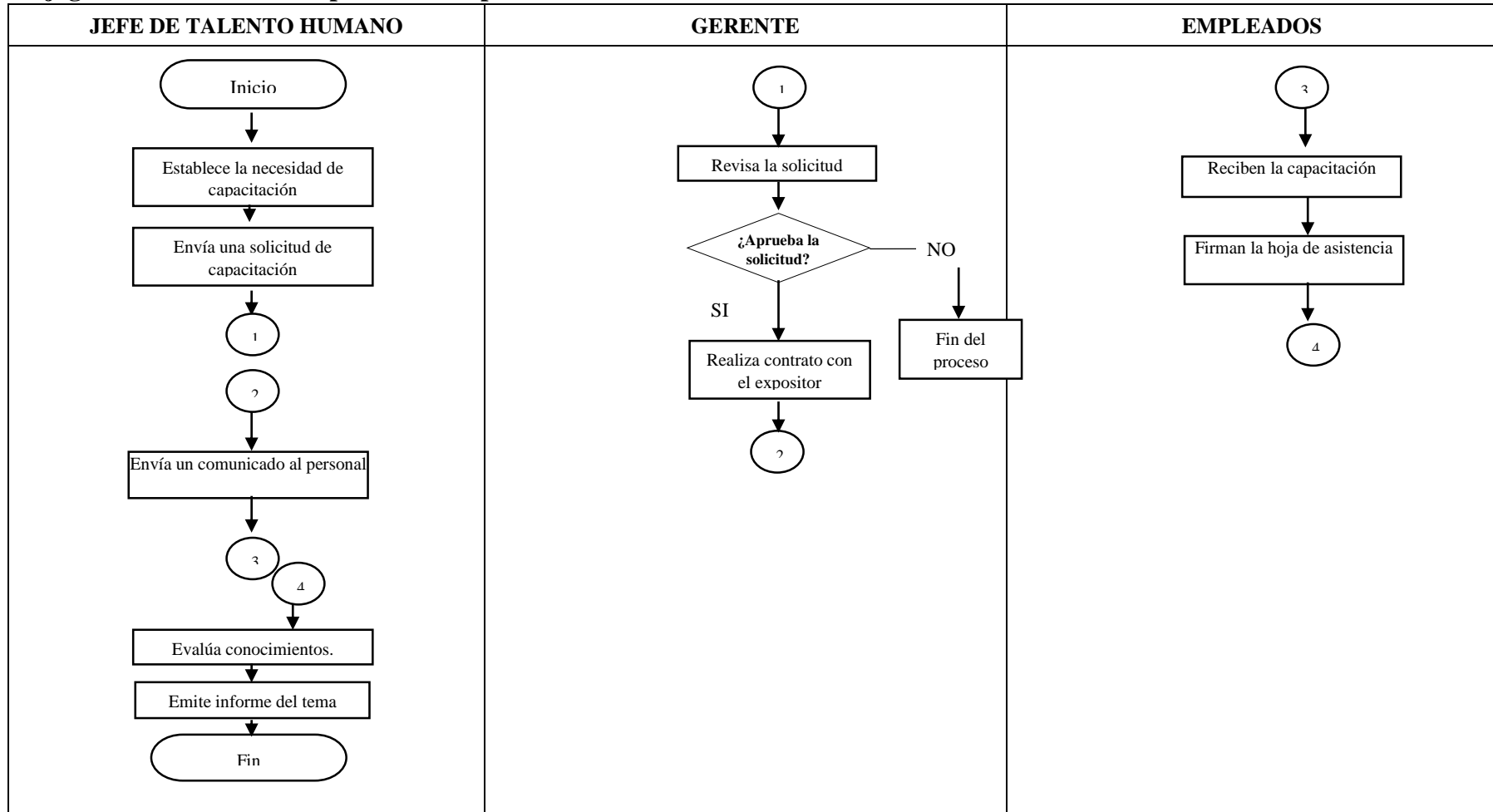
## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### 4.8.2 Procedimiento: Capacitación al personal


N°	Procedimiento	Responsable
1	Establece la necesidad de capacitación al personal en cada área.	Jefe de Talento Humano
2	Envía una solicitud de capacitación a la Gerencia	Humano
3	Revisa la solicitud	Gerente
4	¿Aprueba la solicitud? SI: Realiza el contrato con el expositor NO: Fin del proceso	
5	Envía un comunicado con anticipación al personal con la fecha, hora y tema de la capacitación	Jefe de Talento Humano
6	Reciben la capacitación	Empleados
7	Todos los asistentes firman la hoja de asistencia	
8	Emitirá un informe del tema tratado	Jefe de Talento Humano
9	Se evalúa los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo.	Humano

Fuente: Hospital General RíoHospital  
 Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Flujograma de Procesos: Capacitación al personal**



Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>COMPRAS</b> <b>Insumos-</b> <b>Medicina</b>
---	--	--

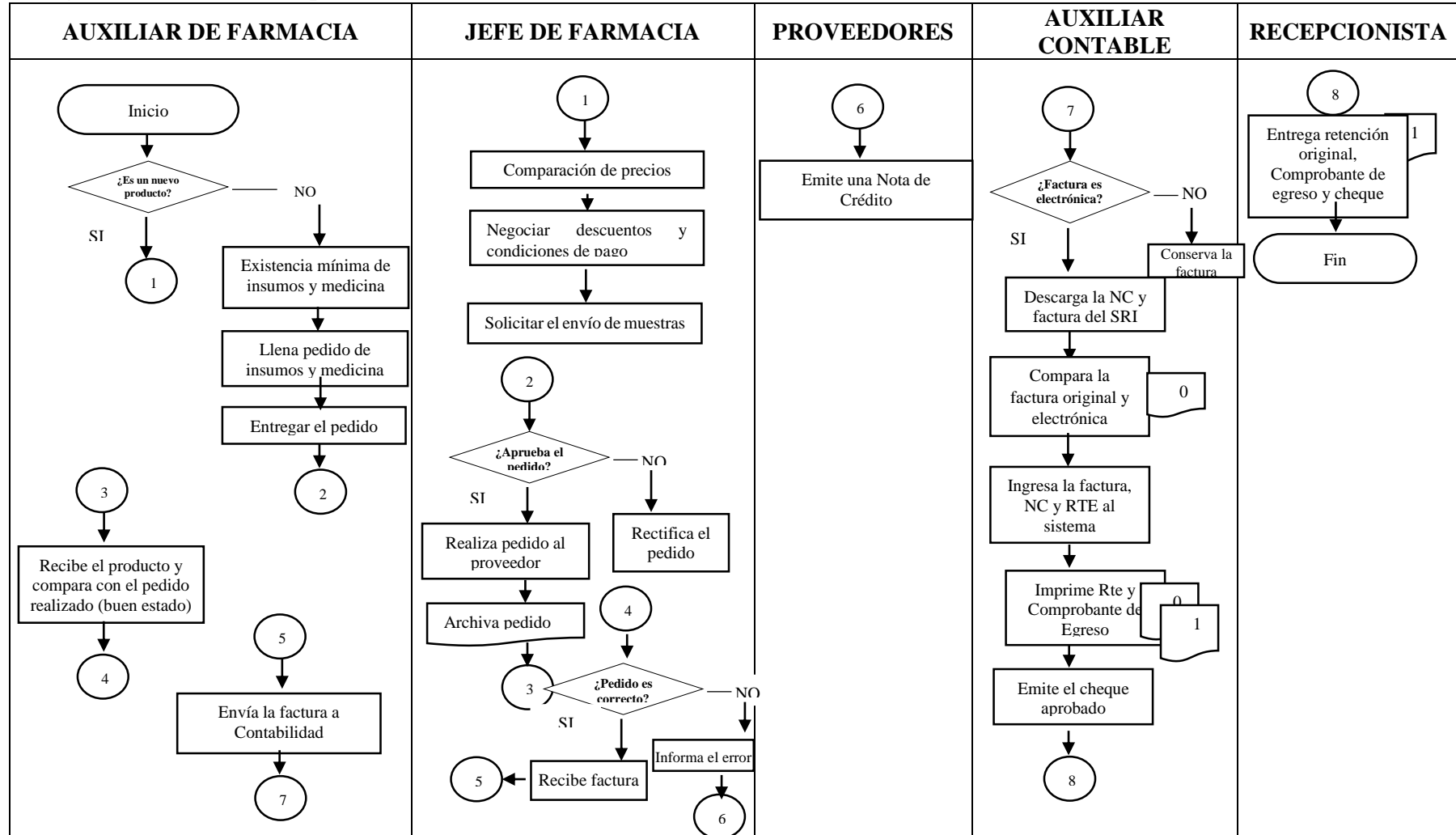
## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### 4.8.3 Procedimiento: Compras insumos-medicina


N°	Procedimiento	Responsable
1	¿El producto es nuevo? <b>SI:</b> Comparación de precios.	Jefe de Farmacia
2	<b>NO:</b> Existencia mínima de insumos y medicina	Auxiliar de Farmacia
3	<b>SI:</b> Negociar descuentos y condiciones de pago	Jefe de Farmacia
4	<b>SI:</b> Solicitar el envío de muestras	Jefe de Farmacia
5	Llena el pedido de insumos y medicina para cada proveedor o casa comercial	Auxiliar de Farmacia
6	Entregar el pedido a la Jefe de Farmacia	
7	¿Aprueba el pedido? <b>SI:</b> Llama a proveedor para realizar el pedido <b>NO:</b> Rectifica el pedido	Jefe de Farmacia
8	Archiva el pedido	
9	Recibe los productos y compara con el pedido realizado y buen estado del producto.	Auxiliar de Farmacia
10	¿El pedido es correcto? <b>SI:</b> Recibe la factura del proveedor <b>NO:</b> Informa al proveedor de la entrega del insumo erróneo	Jefe de Farmacia
11	<b>NO:</b> Proveedor emite una Nota de Crédito	Proveedor
12	Envía la factura a Contabilidad	Auxiliar de Farmacia
13	¿La factura es electrónica? <b>SI:</b> Descarga la factura y NC de la página del SRI <b>NO:</b> Conserva la factura recibida	Auxiliar Contable
14	<b>SI:</b> Compara la factura original con la factura electrónica	
15	Ingresa la factura, nota de crédito y retención al sistema	
16	Imprime la retención y comprobante de egreso	
17	Archiva la factura del proveedor, nota de crédito, copia de la retención y comprobante de egreso	
18	Emite el cheque aprobado por la Gerente al proveedor	Recepcionista
19	Entrega retención original, Comprobante de egreso y cheque	

Fuente: Hospital General RioHospital  
 Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Flujograma de Procesos: compra de insumos-medicina**



Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>  <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center"><b>COMPRAS</b>  <b>Activos Fijos</b></p>
---	--	--

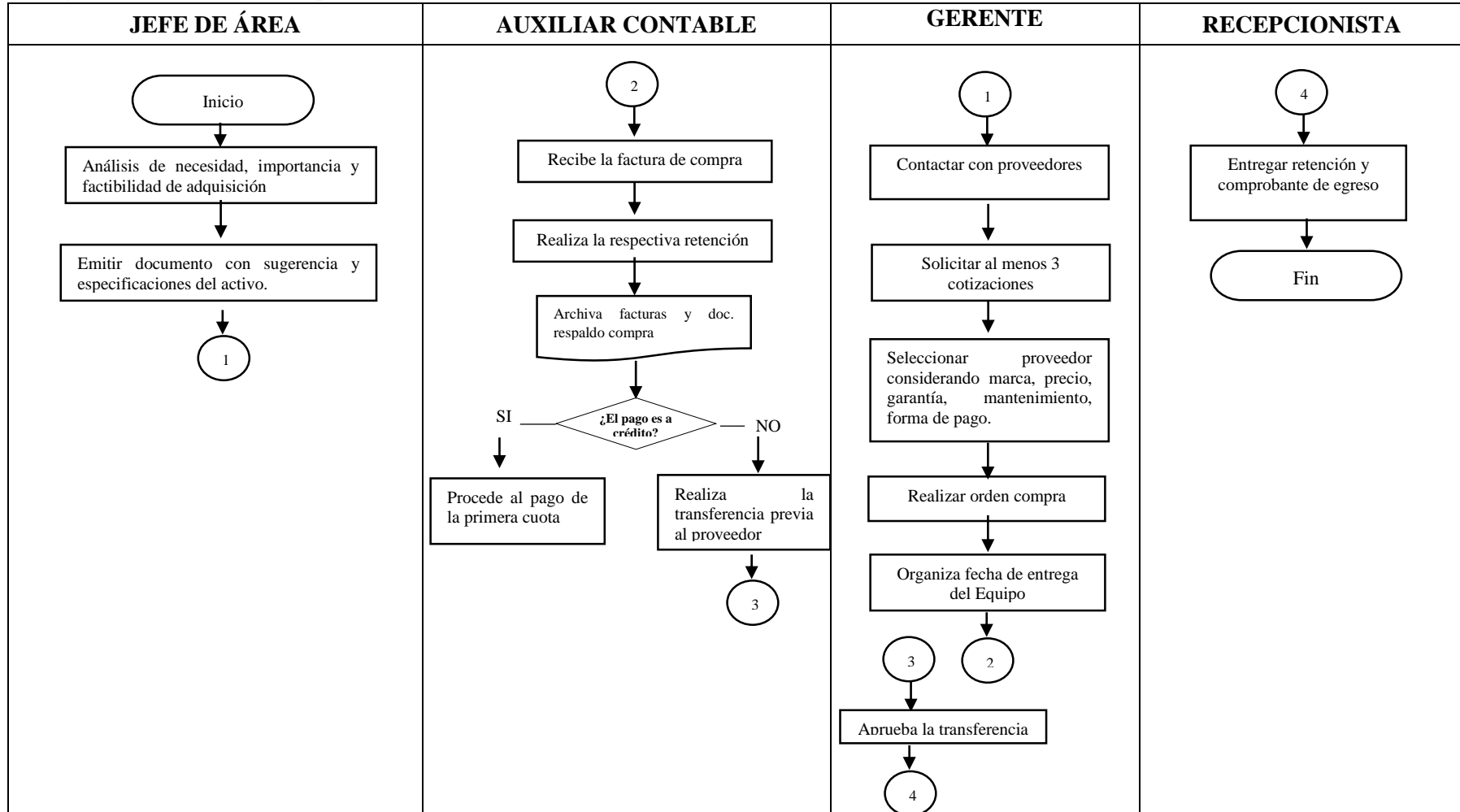
## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### 4.8.4 Procedimiento: Compras activos fijos


N°	Procedimiento	Responsable
1	Análisis de necesidad, importancia y factibilidad de adquisición del activo.	Jefe de cada área
3	Emitir documento a Gerencia con sugerencia y especificaciones del activo.	
4	Contactar con los proveedores de activos de iguales características	Gerente
5	Solicitar al menos 3 cotizaciones a los proveedores.	
6	Seleccionar al mejor proveedor considerando marca, precio, garantía, mantenimiento, forma de pago.	
7	Realizar orden compra	
8	Organizar fecha de entrega del Equipo en las condiciones estipuladas de mantenimiento, instalación y capacitación al personal.	Auxiliar Contable
9	Recibir e ingresar la factura de compra al sistema	
10	Realizar la respectiva retención	
11	Archivar documentos de respaldo de compra	
12	<p><b>¿El pago es a crédito?</b>  <b>SI:</b> Procede al pago de la primera cuota  <b>NO:</b> Realiza la transferencia previa al proveedor.</p>	Gerente
13	<b>NO:</b> Aprueba la transferencia	Recepcionista
14	Entregar retención y comprobante de egreso	

**Fuente:** Hospital General RioHospital  
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

**Flujograma de Procesos: Compra de Activos Fijos**



Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>VENTAS</b> <b>Hospitalización</b>
---	--	---

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

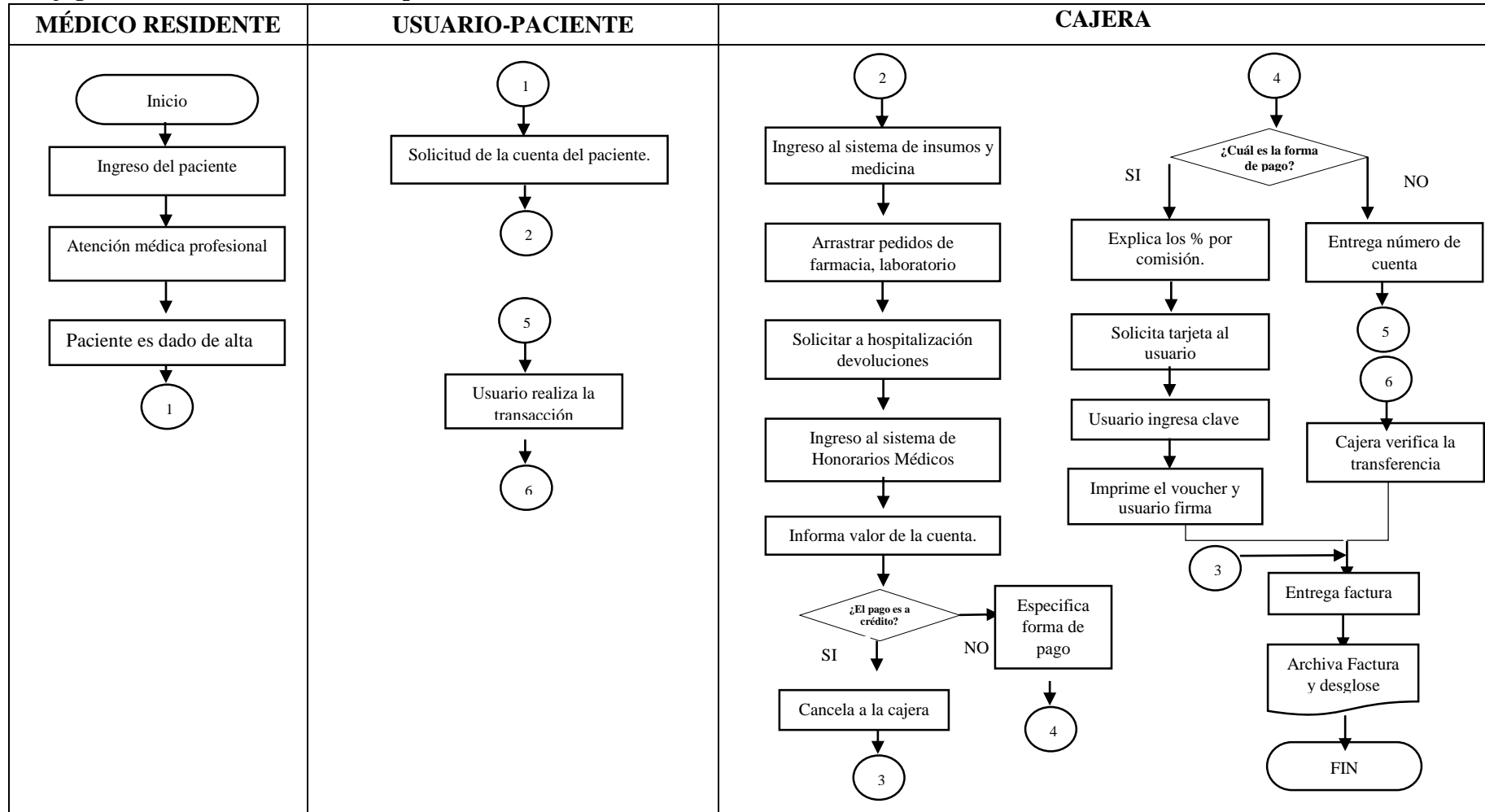
### 4.8.5 Procedimiento: Ventas-hospitalización

N°	Procedimiento	Responsable
1	Ingreso del paciente a Hospitalización.	Médico Residente
2	Atención médica profesional al paciente.	
3	Paciente es dado de alta	
4	Solicitud de la cuenta del paciente.	Usuario-Paciente
5	Ingreso al sistema de insumos y medicamentos usados en el paciente.	Cajera
6	Arrastrar pedidos de insumos y medicamentos de farmacia, laboratorio.	
7	Solicitar a hospitalización devoluciones pendientes de medicamentos.	
8	Ingreso al sistema de Honorarios Médicos.	
9	Informa al usuario el total de la cuenta.	
10	Verifica datos para la factura	
11	Imprime la factura	
12	¿El pago es en efectivo-cheque? <b>SI:</b> Cancela a la cajera <b>NO:</b> Especifica la forma de pago.	
13	¿Cuál es la forma de pago? <b>Tarjeta:</b> Cajera explica los % de las comisiones. <b>Transferencia:</b> Entrega número de cuenta del hospital.	
14	<b>Tarjeta:</b> Cajera solicita la tarjeta al usuario	
15	<b>Transferencia:</b> Usuario realiza la transacción.	Usuario-Paciente
16	<b>Tarjeta:</b> Usuario ingresa clave. <b>Transferencia:</b> Cajera verifica la transferencia en la cuenta	Cajera
17	<b>Tarjeta:</b> Cajera imprime el voucher y usuario firma	
18	Entrega la factura	
19	Archiva la factura y desglose de la cuenta	


**Fuente:** Hospital General RioHospital  
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)



**Flujograma de Procesos: Ventas (Hospitalización)**



Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>VENTAS</b> <b>Farmacia</b>
---	--	----------------------------------

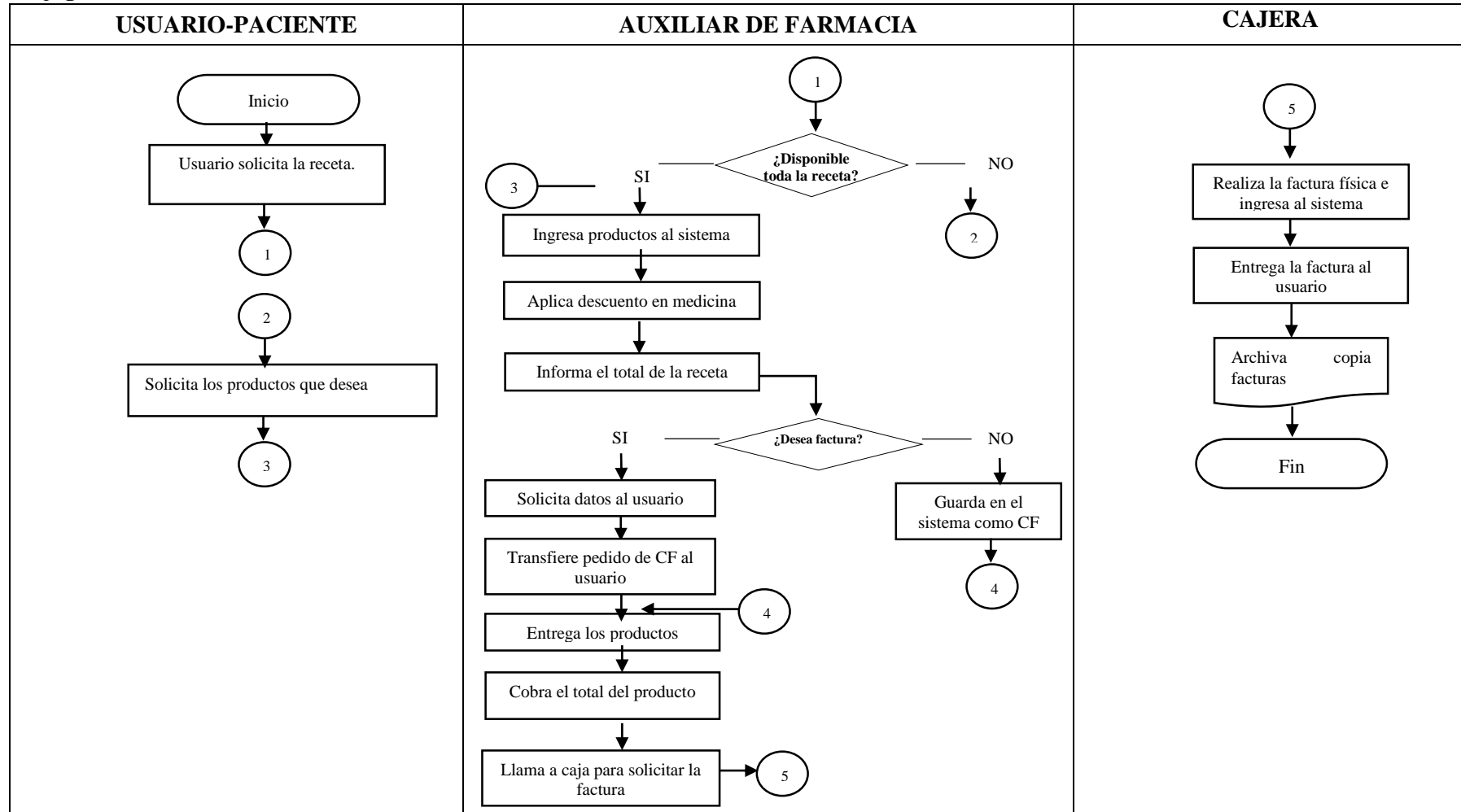
## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


### 4.8.6 Procedimiento: Ventas-farmacia

N°	Procedimiento	Responsable
1	Usuario solicita la receta.	Usuario
2	<b>¿Disponible toda la receta?</b> <b>SI:</b> Ingresar los productos al sistema	Auxiliar de Farmacia
3	<b>NO:</b> Usuario solicita solo los productos que desea.	Usuario
4	Realiza el descuento en medicina para todos los usuarios.	Auxiliar de Farmacia
5	Informa al usuario el total de la receta.	
6	<b>¿Desea factura?</b> <b>SI:</b> Solicita datos al usuario: nombres y apellidos, CI, dirección. <b>NO:</b> Guarda en el sistema como consumidor final	
7	<b>SI:</b> Transfiere el pedido de consumidor final a nombre del usuario	
8	Entrega los productos con las indicaciones	
9	Cobra el total del producto	
10	Llama a caja para solicitar la factura con los datos del usuario y el valor total	
11	Realiza la factura física e ingresa al sistema	Cajera
12	Entrega la factura al usuario	
13	Archiva la copia de la factura	Cajera

Fuente: Hospital General RioHospital

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Flujograma de Procesos: Ventas (Farmacia)**


	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PAGO EMPLEADOS</b>
---	--	-----------------------

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

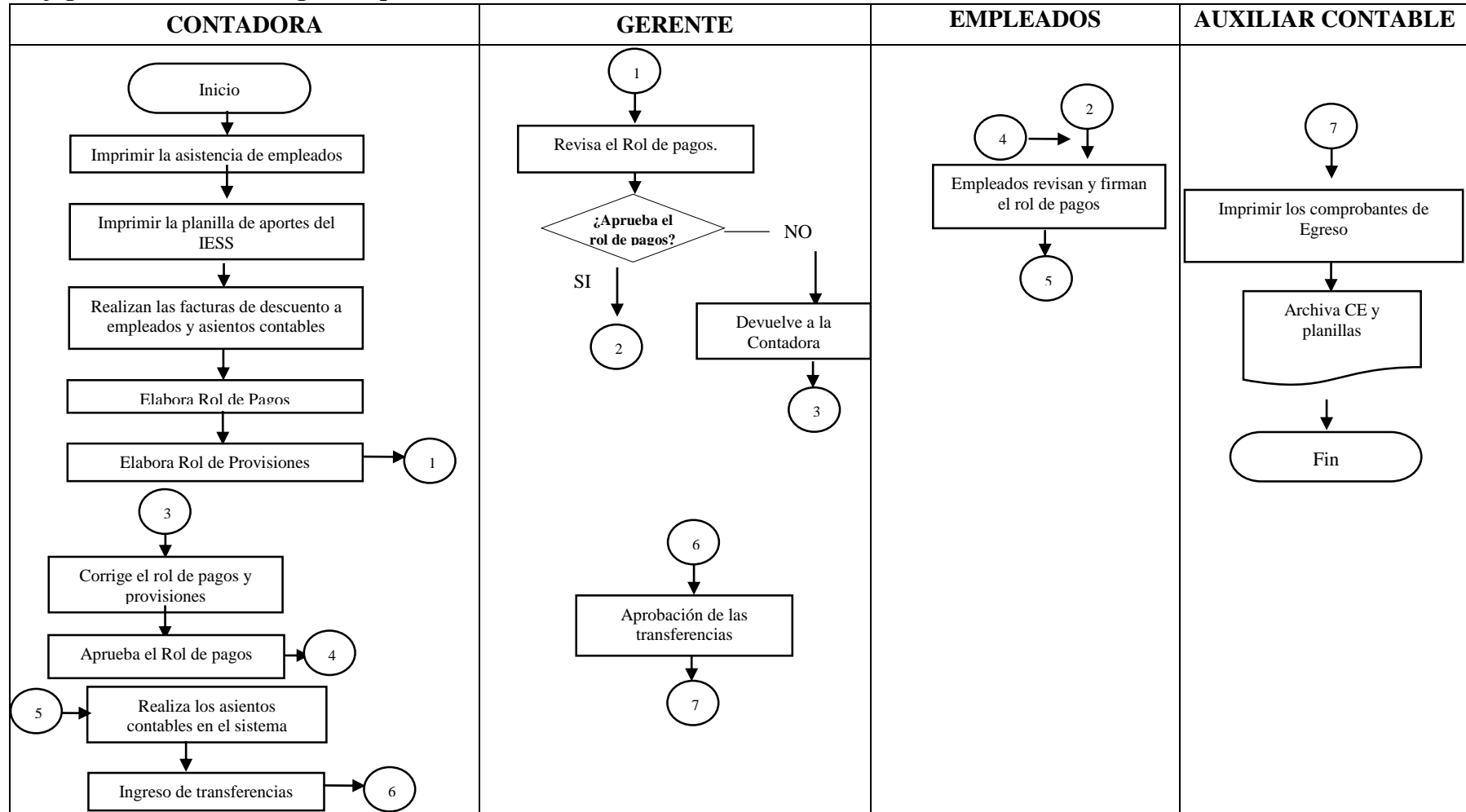
### 4.8.7 Procedimiento: Pago empleados

N°	Procedimiento	Responsable
1	Imprimir la asistencia de empleados del reloj biométrico	Contadora
2	Imprimir la planilla de aportes del IESS	
3	Realiza facturas de descuentos a empleados y asientos contables por compras en farmacia u otros servicios en el Hospital	
4	Elabora Rol de Pagos	
5	Elabora Rol de Provisiones	
6	Revisa el Rol de pagos.	Gerente
7	¿Está de acuerdo con el Rol de Pagos? <b>SI:</b> Revisan y firman el rol de pagos	Empleados
	<b>NO:</b> Devuelve a la Contadora	Gerente
8	<b>NO:</b> Corrige el rol de pagos y provisiones	Contadora
9	Aprueba el rol de pagos y provisiones	Gerente
10	Realiza los asientos contables en el sistema	Contadora
11	Ingreso de las transferencias a los empleados del respectivo Banco	
12	Aprobación de las transferencias a cada cuenta de los empleados	Gerente
13	Imprimir los comprobantes de Egreso	Auxiliar Contable
14	Archiva los documentos asientos contables y documentos que sustentan las transferencias.	
15		

**Fuente:** Hospital General RioHospital

**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

**Flujograma de Procesos: Pago a Empleados**



Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

## 4.9 Manual de funciones

El presente manual es una guía e instrumento de administración del personal que ayudará a establecer de forma clara las funciones, competencias y perfil para las distintas áreas existentes en el Hospital General RioHospital. Es así, que describe cada puesto de trabajo y justifica la existencia, creación y eliminación de los puestos de trabajo dentro de la Institución.

### 4.9.1 Objetivos del manual

- Establecer con claridad las funciones, competencias y perfil del personal de las distintas áreas para evitar la duplicidad de funciones.
- Analizar la distribución de trabajo en base a su experiencia, identificando las actividades que se realizan, capacidades del personal, y las responsabilidades de cada cargo.
- Comprometer al personal al mejoramiento continuo en función de sus conocimientos, funciones y responsabilidades permitiendo tener un mayor rendimiento en la prestación de servicios de salud.

### Niveles Jerárquicos y clasificación de puestos

Se detalla la estructura interna del Hospital en la que se establecen los niveles jerárquicos de acuerdo al Organigrama estructural propuesto.

**Tabla 2-4:** Estructura Orgánica en sus puestos

<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA EN SUS DIVERSOS PUESTOS</b>	
<b>1. NIVEL DIRECTIVO</b>	
1.1 Junta de Socios	
<b>2. NIVEL EJECUTIVO</b>	
2.1 Director Médico	2.2 Gerente General
<b>3. NIVEL OPERACIONAL</b>	
3.1 Jefe de Médicos Residentes	3.5 Jefe de Talento Humano
3.2 Lic. Enfermería	3.6 Contadora
3.3 Aux. Enfermería	3.7 Aux. Contable
3.4 Instrumentistas	3.8 Cajera
	3.9 Recepcionista
<b>4. NIVEL DE APOYO</b>	
4.1 Lavandería	4.3 Limpieza
4.2 Mantenimiento	


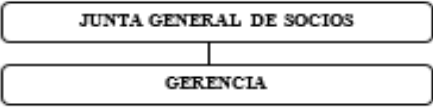
**Fuente:** Hospital General RioHospital  
**Elaborado por:** Catagña Jessica, (2019)

#### 4.9.2 Nivel Directivo

##### 1.1 Junta General de Socios

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>JUNTA GENERAL DE SOCIOS</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Presidente Junta General de Socios</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Órgano con múltiples funciones que la ley o los estatutos sociales le atribuyen y que cumpliendo con los requisitos legales y estatutarios de convocatoria, lugar y quórum, se reúnen para deliberar y votar determinados asuntos de su competencia.		
<b>Ubicación en el organigrama</b> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 2px 10px; display: inline-block;">JUNTA GENERAL DE SOCIOS</div>              </div>		
<b>Reporta a:</b> No aplica		
<b>Supervisa a:</b> Todos las áreas		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronunciarse sobre la gestión administrativa y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los correspondientes estados financieros.</li> <li>• Resolver sobre el destino de las utilidades que se hayan generado en el ejercicio.</li> <li>• Designar al Gerente y demás empleados de su elección y fijar su sueldo.</li> <li>• Designar o delegar los auditores externos, cuando corresponda.</li> <li>• Aumentar o reducir el capital social</li> <li>• Conocer y aprobar los informes de gestión que sean presentados.</li> <li>• Velar por la transparencia y el cumplimiento de los derechos de información de cualquier socio del hospital.</li> <li>• En las juntas, los socios tienen reservado un turno para expresar preguntas, opiniones o sugerencias.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <b>Otros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para ser socio del Hospital se requiere el aporte de capital mínimo de \$10.000</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de tesis	

## 1.2 Gerente General

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> La Administración del Hospital es el área que a través de las unidades a su cargo, ejecuta las acciones administrativas y financieras, mediante la programación, organización y control del talento humanos, recursos materiales y financieros para cumplir con los objetivos del hospital.		
<b>Ubicación en el organigrama</b> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">  </div>		
<b>Reporta a:</b> Junta General de Socios		
<b>Supervisa a:</b> Todas las áreas		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y programar anualmente las actividades administrativas y financieras en el área de su competencia en el hospital.</li> <li>• Organizar, dirigir y coordinar las actividades administrativas y financieras de los servicios.</li> <li>• Dirigir la elaboración y actualización de los Manuales del Hospital y Reglamentos Internos.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir los reglamentos que rigen a la Institución.</li> <li>• Administrar correcta y oportunamente los recursos financieros, materiales y humanos del hospital.</li> <li>• Distribuir las actividades del personal de acuerdo a necesidades de los servicios.</li> <li>• Presentar informes mensual y anual de las actividades a la Junta General de socios del hospital.</li> <li>• Supervisar las labores que realizan las áreas administrativas y operativas a su cargo.</li> <li>• Formular el calendario de vacaciones anuales, así como turnos y horarios de trabajo del personal a su cargo.</li> <li>• Informar de forma oportuna al Departamento de Contabilidad todas las transacciones efectuadas para el Hospital.</li> <li>• Aplicar sanciones y multas al personal que hubiese cometido faltas de asistencia, disciplina.</li> <li>• Aprobar el rol de pagos y provisiones de los empleados.</li> <li>• Autorizar el descuento de dinero del rol de pagos al personal por multas y descuentos.</li> <li>• Organizar los actos sociales y directivos del Hospital.</li> <li>• Seleccionar a los proveedores del hospital.</li> <li>• Solicitar documentación correspondiente para compra de activos a proveedores (cotizaciones, proformas)</li> <li>• Realizar órdenes de compra de activos fijos a los proveedores.</li> <li>• Aprobar transferencias bancarias a los proveedores.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Título Universitario en Ingeniería en Administración de Empresas</li> <li>• <b>Experiencia</b> Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	


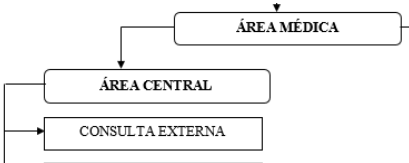


### 1.3 Director Médico


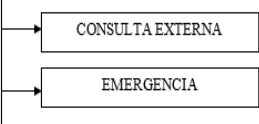
	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p align="center"><b>DIRECTOR MÉDICO</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p align="center"><b>Director Médico</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> La Dirección Médica del Hospital, es la responsable de la supervisión integral del área médica dentro de estas el área central y de apoyo.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[PRESIDENCIA] --- B[DIRECTOR MÉDICO]             </pre> </div>		
<p><b>Reporta a:</b> Junta General de Socios y Presidencia</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> Área Central Médica y Apoyo</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y dirigir las actividades de atención médica del hospital.</li> <li>• Revisar anualmente con los jefes de servicios el reglamento interno, manuales, normas y procedimientos técnicos y administrativos de atención médica.</li> <li>• Presidir las reuniones periódicas de los departamentos médicos.</li> <li>• Mantener coordinación con la administración del hospital para la provisión de recursos para su área y la colaboración permanente con la misma.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Poseer título de Doctor en Medicina Título de la Especialidad en el área requerida</li> <li>• <b>Experiencia</b> Mínimo cinco (5) años desempeñando labores similares</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	

#### 4.9.3 Área Médica Central

##### 1.4 Consulta Externa


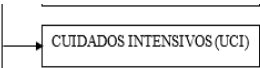
	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cda. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>CONSULTA EXTERNA</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Médicos Tratantes</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es responsable de la atención médica que se presta en el hospital de forma ambulatoria mediante un diagnóstico, tratamiento o seguimiento de un paciente con base a la historia clínica y la exploración física		
<b>Ubicación en el organigrama</b> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[ÁREA MÉDICA] --&gt; B[ÁREA CENTRAL]     B --&gt; C[CONSULTA EXTERNA]           </pre> </div>		
<b>Reporta a:</b> Director Médico		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a cada paciente la atención medica con la más alta calidad.</li> <li>• Revisar que la historia clínica de sus pacientes sea completa y con calidad con letra clara y legible, dejar constancia de su participación a través de su firma y sello personal.</li> <li>• Efectuar a cada usuario una valoración diagnostica de los problemas clínicos que detecte, utilizando el método clínico (en cada usuario individualmente), evitando la indicación de exámenes innecesarios.</li> <li>• Prescribir los medicamentos de acuerdo al diagnóstico del paciente</li> <li>• Participar en la atención médica en los servicios de emergencia y ambulatorios de acuerdo con las asignaciones de horas establecidas y las necesidades médicas de la institución.</li> <li>• Realizar el llenado correcto y oportuno de todos los documentos médico-legales relacionados con la asistencia médica.</li> <li>• Cumplir con las normas, reglamentos, protocolos y/o procedimientos institucionales establecidos.</li> <li>• Llevar el registro oportuno de las actividades realizadas haciendo uso de los formularios correspondientes.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b>            Certificado de registro de título profesional en el Senescyt.            Médico General o Especialista.</li> <li>• <b>Experiencia</b>            3 años mínimos en Instituciones de Salud Públicas o Privadas.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	

## 1.5 Emergencia


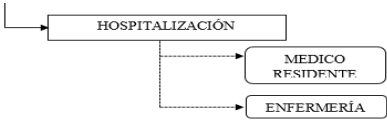
	<p><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p><b>EMERGENCIA</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Médico Residente</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es responsable de la atención médica para salvar la vida en casos críticos, ocurridos por un accidente o trastornos en su organismo de forma inmediata mediante un diagnóstico, tratamiento o seguimiento de un paciente.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>		
<p><b>Reporta a:</b> Director Médico</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No Aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a cada paciente la atención medica con la más alta calidad de forma inmediata.</li> <li>• Revisar que la historia clínica de sus pacientes sea completa y con letra clara y legible, dejar constancia de su participación a través de su firma y sello personal.</li> <li>• Efectuar a cada usuario una valoración diagnostica de los problemas clínicos que detecte, utilizando el método clínico (en cada usuario individualmente), evitando la indicación de exámenes innecesarios.</li> <li>• Prescribir los medicamentos de acuerdo al diagnóstico del paciente</li> <li>• Participar en la atención médica en los servicios de emergencia de acuerdo con las asignaciones de horas establecidas y las necesidades médicas de la institución.</li> <li>• Realizar el llenado correcto y oportuno de todos los documentos médico-legales relacionados con la asistencia médica.</li> <li>• Cumplir con las normas, reglamentos, protocolos y/o procedimientos institucionales establecidos.</li> <li>• Llevar el registro oportuno de las actividades realizadas haciendo uso de los formularios correspondientes.</li> <li>• Dar de alta a pacientes hospitalizados.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b>              Certificado de registro de título profesional en el Senescyt.              Médico General o Especialista.</li> <li>• <b>Experiencia</b>              3 años mínimos en Instituciones de Salud Públicas o Privadas.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	

1.6


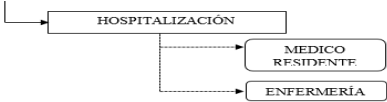
1.7 Unidad de Cuidados Intensivos

	<p><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>                  Cda. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p><b>CUIDADOS INTENSIVOS (UCI)</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Médicos Tratantes</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es la unidad de carácter clínico general para recibir enfermos en estado muy grave pero con posibilidades de recuperación, cuya atención requiere estrecha vigilancia médica, cuidados de enfermería permanentes y personal técnico a y auxiliares específicamente entrenado.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>		
<p><b>Reporta a:</b> Director Médico-Gerente General</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar valoración y clasificación de pacientes críticos a ser ingresados a la Unidad, así como previo a su egreso.</li> <li>• Efectuar evaluación constante y oportuna de la condición del paciente, adoptando la conducta terapéutica de acuerdo a las variaciones fisiopatológicas de cada caso y realizar su registro inmediato.</li> <li>• Revisar la historia clínica y más documentación, asegurando de que se registren los datos establecidos.</li> <li>• Disponer las transferencias y altas de pacientes.</li> <li>• Solicitar los estudios y exámenes complementarios que requieran cada caso.</li> <li>• Atender y/o solicitar interconsultas de la especialidad o de otras especialidades.</li> <li>• Realizar semanalmente sesiones clínicas, clínico - patológicas y otras actividades científicas.</li> <li>• Llevar estricto control sobre la realización de exámenes complementarios solicitados y de consultas especializadas solicitadas.</li> <li>• Elaborar la hora de epicrisis y consignar en la historia clínica las indicaciones que deben ser cumplidas.</li> <li>• Certificar la defunción de pacientes que estuvieron al cuidado del servicio.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b>                      Certificado de registro de título profesional en el Senescyt.                      Médico General o Especialista.</li> <li>• <b>Experiencia</b>                      3 años mínimos en Instituciones de Salud Públicas o Privadas.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	


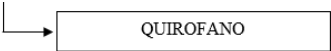
## 1.8 Hospitalización

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>HOSPITALIZACIÓN</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Médicos Residentes</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el encargado de recibir pacientes que serán Hospitalizados y requiere estrecha vigilancia médica, cuidados de enfermería permanentes y personal técnico a y auxiliares específicamente entrenado.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>  <pre> graph TD     A[HOSPITALIZACIÓN] -.-&gt; B[MEDICO RESIDENTE]     A -.-&gt; C[ENFERMERÍA]       </pre>		
<b>Reporta a:</b> Director Médico		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a cada paciente la atención medica con la más alta calidad.</li> <li>• Revisar que la historia clínica de sus pacientes sea completa y con calidad con letra clara y legible, dejar constancia de su participación a través de su firma y sello personal.</li> <li>• Efectuar a cada usuario una valoración diagnostica de los problemas clínicos que detecte, utilizando el método clínico (en cada usuario individualmente), evitando la indicación de exámenes innecesarios.</li> <li>• Prescribir los medicamentos de acuerdo al diagnóstico del paciente</li> <li>• Participar en la atención médica en los servicios de emergencia y ambulatorios de acuerdo con las asignaciones de horas establecidas y las necesidades médicas de la institución.</li> <li>• Realizar el llenado correcto y oportuno de todos los documentos médico-legales relacionados con la asistencia médica.</li> <li>• Cumplir con las normas, reglamentos, protocolos y/o procedimientos institucionales establecidos.</li> <li>• Llevar el registro oportuno de las actividades realizadas haciendo uso de los formularios correspondientes.</li> <li>• Atención permanente a los pacientes hospitalizados.</li> <li>• Realizar las anamnesis a los pacientes ingresados.</li> <li>• Realizar las epicrisis de los pacientes egresados.</li> <li>• Dar de alta a los pacientes hospitalizados.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b>            Certificado de registro de título profesional en el Senescyt.            Médico General</li> <li>• <b>Experiencia</b>            3 años mínimo en Instituciones de Salud Públicas o Privadas.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	


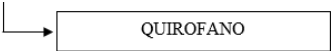
## 1.9 Hospitalización

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>HOSPITALIZACIÓN ENFERMERÍA</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Enfermeros</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es la encargada de brindar atención de enfermería y cuidado directo del individuo sano, enfermo, ambulatorio o internado en la unidad y colabora en acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación de salud.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>		
<b>Reporta a: Director Médico, Médicos Residentes, Gerente</b>		
<b>Supervisa a: No aplica</b>		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las acciones de enfermería con los diferentes servicios del hospital.</li> <li>• Dar cuidado directo integral de enfermería al paciente.</li> <li>• Observar que se dé estricto cumplimiento de las normas para el manejo de los formularios de la Historia Clínica Única.</li> <li>• Realizar la preparación física preoperatorio del paciente según el tipo de intervención y las normas del servicio.</li> <li>• Ejecutar la preparación y administración de fármacos por diferentes vías.</li> <li>• Identificar reacciones adversas de los fármacos y otras sustancias, detener la aplicación y participar en la valoración y la toma de decisiones de forma autónoma o en colaboración con el médico, para ejecutar acciones según el caso.</li> <li>• Definir las soluciones y otros elementos a utilizar durante las curas de heridas, desinfecciones concurrentes y terminales</li> <li>• Planificar, controlar, ejecutar la necesidad de la alimentación del paciente por diferentes métodos.</li> <li>• Instruir al paciente y sus familiares sobre los cuidados que debe tener.</li> <li>• Traslado del paciente de la cama a la camilla o viceversa.</li> <li>• Ingreso de datos del paciente al sistema e Historia Clínica.</li> <li>• Recepción del paciente.</li> <li>• Realizar los diferentes tendidos de camas.</li> <li>• Aseos matutinos y vespertinos.</li> <li>• Realización de la higiene corporal del paciente en cama.</li> <li>• Baño del recién nacido</li> <li>• Reanimación Cardio-Pulmonar en neonatos, niños y adultos</li> <li>• Recogida de distintas muestras corporales para análisis y cultivos. (Sangre, orina, heces, secreciones)</li> <li>• Realizar la reposición de medicamentos e insumos por cada paciente.</li> <li>• Llevar de manera adecuada su uniforme.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Título de Licenciada en Enfermería registrado en el Senescyt. Habilitado por el MSP Auxiliar de Enfermería</li> <li>• <b>Experiencia</b> 1 año mínimo de experiencia</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	

## 1.10 Quirófano

	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p align="center"><b>QUIRÓFANO</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Instrumentista</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es el área encargada de brindar atención clínico quirúrgica, a través de las acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>		
<p><b>Reporta a:</b> Director Médico</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No Aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir el turno verificando los medicamentos e insumos correspondientes.</li> <li>• Revisar la programación de cirugías del día.</li> <li>• Revisar y preparar el instrumental que se utilizará en las cirugías.</li> <li>• Revisar y verificar que todos los equipos y aparatos médicos de la sala de cirugía asignada este en buen estado de funcionamiento.</li> <li>• Recibir la medicación del paciente de acuerdo a la Historia Clínica.</li> <li>• Recibir al paciente de acuerdo a las normas establecidas por el Hospital.</li> <li>• Revisar la historia clínica y más documentación, asegurando de que se registren los datos establecidos.</li> <li>• Programar la cirugía electiva.</li> <li>• Controlar el número indicado de material blanco (gasas, compresas, montadas, cotonoides) comunicar sobre algún faltante.</li> <li>• Ayudar al equipo médico a vestirse con la ropa estéril.</li> <li>• Mantener el instrumental ordenado en el curso de la cirugía.</li> <li>• Autorizar al equipo quirúrgico el cierre de peritoneo, luego de verificar el instrumental y material blanco.</li> <li>• Entregar el instrumental limpio y completo.</li> <li>• Entregar la ropa quirúrgica utilizada al finalizar la cirugía.</li> <li>• Evaluar las cirugías de emergencia realizadas.</li> <li>• Dirigir, supervisar y evaluar el funcionamiento y calidad de la atención en Quirófano.</li> <li>• Solicitar los estudios y exámenes complementarios que requiere cada caso.</li> <li>• Asistir en intervenciones quirúrgicas de otras especialidades cuando el caso lo requiera.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b>              Título de Licenciada en Enfermería registrado en el Senescyt. Habilitado por el MSP              Certificado de Instrumentista Quirúrgico.</li> <li>• <b>Experiencia</b>              2 años como Circulante en Quirófano e Instrumentista en Hospitales públicos o privados.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	


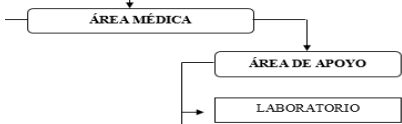
### 1.10.1 Quirófano

	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p align="center"><b>QUIRÓFANO</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Circulante</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es el área encargada de brindar atención clínico quirúrgica, a través de las acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>		
<p><b>Reporta a:</b> Director Médico</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No Aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentarse puntual y con su debido uniforme.</li> <li>• Revisar el programa operatorio del día para conocer su asignación.</li> <li>• Revisa el funcionamiento de la succión, lámparas cielíticas y demás antes de la cirugía.</li> <li>• Recibe al paciente con su respectiva Historia clínica y radiografías, medicamentos para el paciente.</li> <li>• Ayudar al anestesiólogo durante la inducción anestésica proporcionando jeringuillas, medicación específica e implementos necesarios.</li> <li>• Proporciona a la instrumentista todo el material y equipo necesario como suturas, jeringuillas, mangueras de succión y otros materiales mientras dure la cirugía.</li> <li>• Revisa el número indicado de material blanco (gasas, compresas, montadas, cotonoides) en forma conjunta con la instrumentista al inicio, durante y antes de cerrar cavidades.</li> <li>• Recibir los extremos de mangueras de succión para conectarlos en su respectivo lugar.</li> <li>• Colocar un campo en la lavacara para recoger el material que se va a contabilizar del material blanco.</li> <li>• Recibe muestras histopatológicas y rotula nombres completos del paciente, n° de historia clínica, médico que realiza la cirugía y fecha.</li> <li>• Llenar los datos del paciente y material utilizado en las hojas de descargo de quirófano.</li> <li>• Anotar en el parte operatorio la hora de inicio y fin de la cirugía.</li> <li>• Indicar al cirujano y anestesiólogo las firmas en el parte operatorio.</li> <li>• Ayudar a trasladar al paciente de la mesa quirúrgica a la camilla.</li> <li>• Preparar el quirófano para la siguiente operación.</li> <li>• Colaborar en la realización de la mortaja si un paciente fallece.</li> <li>• Chequear los niveles de anestesia de las maquinas previo a las cirugías.</li> <li>• Cambiar de cal sodada de las canastas de las máquinas de anestesia cuando estén de color violáceo o cuando lo requieran.</li> <li>• Llevar un registro de cirugías que se suspenden indicando la causa de las mismas.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b>              Título de Licenciada en Enfermería registrado en el Senescyt. Habilitado por el MSP              Certificado de Instrumentista Quirúrgico.</li> <li>• <b>Experiencia</b>              2 años como Circulante en Quirófano e Instrumentista en Hospitales públicos o privados</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	


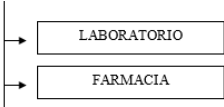


#### 4.9.4 Área de apoyo


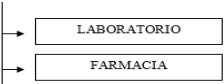
##### 1.11 Laboratorio

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cda. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>LABORATORIO</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Técnico Laboratorista</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio Auxiliar de Diagnóstico y Tratamiento que, a través de procedimientos técnicos de identificación y medición de factores orgánicos e inorgánicos, contribuyen para el diagnóstico y tratamiento médico de las personas. Participa en las actividades de vigilancia epidemiológica intrahospitalaria y del medio ambiente.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>  <pre> graph TD     AM[ÁREA MÉDICA] --&gt; AA[ÁREA DE APOYO]     AA --&gt; L[LABORATORIO]       </pre>		
<b>Reporta a:</b> Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con otros servicios de la unidad las actividades de laboratorio clínico.</li> <li>• Realizar determinaciones utilizando métodos y procedimientos específicos del área.</li> <li>• Realizar la obtención de muestras para su análisis, tal como extracción de sangre, toma de exudados, etc.</li> <li>• Procesar las muestras obtenidas desarrollando distintas técnicas de Bioquímica Clínica, Inmunología, Hematología y Microbiología.</li> <li>• Elabora el informe del resultado.</li> <li>• Gestionar las existencias de material, encargando repuestos cuando se precisen.</li> <li>• Organizar y limpiar el laboratorio.</li> <li>• Eliminar los residuos de laboratorio.</li> <li>• Calibrar semanalmente los equipos y ejecutar el mantenimiento preventivo de los mismos.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema de control de materiales y reactivos del servicio.</li> <li>• Establecer un sistema de archivo de registro diario de trabajo del servicio.</li> <li>• Realizar reuniones técnicas semanales con el personal del servicio.</li> <li>• Participar en las reuniones de los servicios médicos.</li> <li>• Informar periódicamente al personal médico las pruebas que realiza el laboratorio con sus valores normales.</li> <li>• Asesorar al personal médico en exámenes especiales de laboratorio clínico.</li> <li>• Entregar un inventario mensual de insumos y reactivos consumidos.</li> <li>• Ingresar datos del paciente-usuario.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Ingeniero Químico-Biólogo registrado en el Senescyt.</li> <li>• <b>Experiencia</b> Mínimo 2 años en la misma área</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	

## 1.12 Farmacia

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cda. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>FARMACIA</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Jefe de Farmacia</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de proveer medicamentos biológicos y otros artículos para el tratamiento de pacientes hospitalizados y ambulatorios, bajo prescripción médica.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>	 <pre> graph TD     A[ ] --- B[LABORATORIO]     A --- C[FARMACIA]   </pre>	
<b>Reporta a:</b> Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> Auxiliar de Farmacia		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar semanalmente el aprovisionamiento de medicamentos y otros materiales inherentes al servicio.</li> <li>• Solicitar oportunamente la adquisición de medicamentos e insumos.</li> <li>• Mantener un stock suficiente de medicamentos y materiales a través de establecimientos de máximas y mínimos.</li> <li>• Aprobar y enviar pedidos de insumos y medicamentos.</li> <li>• Realizar control de recetas y distribución de drogas.</li> <li>• Controlar la provisión y registro de drogas, estupefacientes, psicotrópicas de acuerdo a la ley</li> <li>• Establecer y mantener un sistema de control y custodia de existencias de medicinas y otros artículos.</li> <li>• Llevar un registro de ingresos y egresos de medicamentos y otros artículos específicos.</li> <li>• Recopilar diariamente las recetas despachadas y registrar su egreso.</li> <li>• Integrar el Comité de Farmacología.</li> <li>• Remitir el informe diario del número de recetas despachadas.</li> <li>• Mantener archivo de recetas despachadas y otros documentos que amparen el movimiento del servicio.</li> <li>• Enviar circular para informe de inventario mensual.</li> <li>• Participar del inventario y firma de responsabilidad de ejecución de inventarios.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Ingeniero Químico-Biólogo registrado en el Senescyt.</li> <li>• <b>Experiencia</b> Mínimo 3 años en la misma área</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	


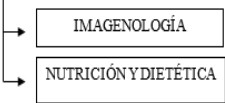
### 1.12.1 Farmacia

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cda. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>FARMACIA</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Auxiliar de Farmacia</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de proveer medicamentos biológicos y otros artículos para el tratamiento de pacientes hospitalizados y ambulatorios, bajo prescripción médica.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>	 <pre> graph TD     A[ ] --- B[LABORATORIO]     A --- C[FARMACIA]   </pre>	
<b>Reporta a:</b> Jefe de Farmacia		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al sistema los datos del paciente usuario.</li> <li>• Ingresar al sistema las hojas de descargo de hospitalización.</li> <li>• Despachar medicamentos e insumos de pacientes hospitalizados.</li> <li>• Realizar el cuadro de dinero diario de las ventas del día.</li> <li>• Ejecutar los pedidos de insumos y medicina para Farmacia.</li> <li>• Constatar el pedido con la factura y verificar el buen estado de los productos recibidos.</li> <li>• Ingresar al sistema las facturas de compras a los proveedores.</li> <li>• Informar a la Jefe de Farmacia los medicamentos e insumos faltantes en perchas.</li> <li>• Verificar que los almacenes estén de acuerdo al stock establecido.</li> <li>• Mantener un stock suficiente de insumos y medicamentos a través de establecimientos de máximas y mínimos.</li> <li>• Despachar las recetas prescritas por el personal médico para los pacientes hospitalizados y ambulatorios.</li> <li>• Realizar control de recetas y distribución de drogas.</li> <li>• Establecer y mantener el registro y control de lotes de medicamentos y sus respectivas fechas de expiración.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema adecuado de almacenamiento.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema de control y custodia de existencias de medicinas y otros artículos.</li> <li>• Llevar un registro de ingresos y egresos de medicamentos y otros artículos específicos.</li> <li>• Recopilar diariamente las recetas despachadas y registrar su egreso.</li> <li>• Enviar las facturas de compra y notas de crédito a contabilidad.</li> <li>• Ayudar en los inventarios mensuales.</li> <li>• Informar al usuario-paciente los descuentos y promociones de farmacia.</li> <li>• Dar las indicaciones de las recetas entregadas.</li> <li>• Llevar un registro de psicotrópicos y estupefacientes vendidos.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Ingeniero Químico-Biólogo registrado en el Senescyt. Certificación Auxiliar de Enfermería o Farmacia</li> <li>• <b>Experiencia</b> Mínimo 3 años en la misma área</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	

### 1.13 Imagenología


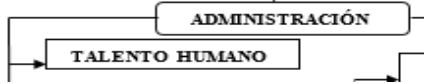
	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>IMAGENOLOGÍA</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Médico Cirujano con especialidad en Radiología</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de realizar procedimientos radiológicos en apoyo del diagnóstico y del tratamiento del enfermo hospitalizado o ambulatorio.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>		
<b>Reporta a:</b> Gerente General		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los procedimientos radiológicos.</li> <li>• Realizar semanalmente reuniones técnico en el servicio.</li> <li>• Participar en las reuniones de los servicios médicos.</li> <li>• Asesorar al personal médico en exámenes especiales.</li> <li>• Llevar un sistema de archivo de las placas radiográficas para el uso en el hospital.</li> <li>• Informar periódicamente al personal médico los exámenes o tratamientos que realiza el servicio.</li> <li>• Establecer un sistema de registro de la recepción de pedidos y entrega de informes de los exámenes radiológicos.</li> <li>• Establecer y mantener el sistema de control de radiaciones.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Certificado de registro de título profesional en el Senescyt. Médico Cirujano con especialidad en Radiología e imagen</li> <li>• <b>Experiencia</b> 3 años mínimos en Instituciones de Salud Públicas o Privadas.</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	

### 1.14 Nutrición y Dietética



	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cda. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p align="center"><b>NUTRICIÓN Y DIETÉTICA</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Licenciada Nutricionista</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio que se encarga de programar, elaborar y proporcionar dietas específicas y alimentación balanceada y nutritiva a las personas internadas y al personal que por sus funciones y horarios de trabajo tienen derecho.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>	 <pre> graph TD     A[ ] --&gt; B[IMAGENOLOGÍA]     A --&gt; C[NUTRICIÓN Y DIETÉTICA]     style A width:0px,height:0px     </pre>	
<p><b>Reporta a:</b> Gerente General</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No Aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar en forma periódica los menús del régimen y los diferentes tipos de dietas.</li> <li>• Programar y ejecutar la provisión de víveres de acuerdo a normas establecidas.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema de control de ingresos, egresos y consumo de los víveres que se utiliza en el servicio.</li> <li>• Remitir a Contabilidad los informes del movimiento diario de ingresos y egresos de víveres.</li> <li>• Mantener el adecuado almacenamiento de los víveres.</li> <li>• Establecer y mantener un sistema de control y custodia de los equipos y utensilios del servicio, así como vigilar el adecuado uso y mantenimiento.</li> <li>• Llevar el control de las raciones alimentarias proporcionadas a pacientes y al personal y remitir a Contabilidad el parte diario.</li> <li>• Realizar reuniones periódicas con el personal médico para analizar y coordinar aspectos relacionados con dieta - terapia.</li> <li>• Elaborar y actualizar el menú de dietas.</li> <li>• Solicitar la realización periódica del control bacteriológico de los alimentos.</li> <li>• Pedir trimestralmente la realización de exámenes médicos completos al personal del servicio.</li> <li>• Asesorar a los distintos servicios de la unidad en materia de nutrición y dietética.</li> <li>• Educar sobre hábitos dietéticos y alimentarios apropiados, así como los regímenes especiales a pacientes, familiares y al personal del hospital.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Poseer Título de Nutricionista – Dietista o Licenciada en Nutrición, Habilitado por el Ministerio de Salud Pública.</li> <li>• <b>Experiencia</b> Se requiere como mínimo tener 3 años de antigüedad en el grado inmediato inferior. Preferentemente en cargo de Supervisión o Dirección de Servicios de Alimentación.</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	

#### 4.9.5 Administración


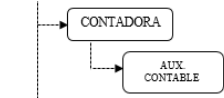
##### 1.15 Jefe de Talento Humano

	<p><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cdba. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p><b>TALENTO HUMANO</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Jefe de Talento Humano</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es el encargado de Coordinar, ejecutar, controlar y evaluar las acciones de personal con base a la normativa legal vigente, y a las normas de control interno y demás disposiciones emanadas del ente rector en el área de Talento Humano, que garantice la adecuada y oportuna gestión, dotación y desarrollo del Talento Humano.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p> 		
<p><b>Reporta a:</b> Gerente General</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> Todo el personal</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar normas de carácter legal en los procesos de acciones de personal.</li> <li>• Aplicar el proceso de reclutamiento de personal.</li> <li>• Realizar el proceso de selección de personal.</li> <li>• Efectuar fase de contratación.</li> <li>• Realizar el proceso de inducción al nuevo personal contratado y aquel que ha cambiado de funciones.</li> <li>• Mantener actualizada la base de datos del personal.</li> <li>• Elaborar planes de servicios y prestaciones.</li> <li>• Identificar necesidades de Capacitación.</li> <li>• Desarrollar planes y programas de educación permanente.</li> <li>• Revisar con la Contadora la asistencia del personal en el Reloj Biométrico.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b>              Licenciado en Administración de Empresas              Ingeniería en Administración de Empresas</li> <li>• <b>Experiencia</b>              3 años en el área de Talento Humanos</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de tesis</p>	

## 1.16 Contabilidad



	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cda. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Contador/a</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de registrar en forma sistematizada las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados al hospital, orientado a la obtención e interpretación de estados financieros que muestran su situación mediante acciones económicas y del control patrimonial.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>		
<b>Reporta a:</b> Gerente General-Junta de Socios		
<b>Supervisa a:</b> Auxiliar Contable- Cajera		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y mantener actualizado el sistema de contabilidad por partida doble, adecuándola a las necesidades del hospital, que incluya manuales de procedimientos y flujogramas descriptivos de las operaciones financieras, los registros y documentos pertinentes.</li> <li>• Distribuir las actividades del personal de acuerdo a sus necesidades.</li> <li>• Controlar los ingresos que se produzcan en el hospital.</li> <li>• Elaborar el rol de pagos y provisiones en base de la información obtenida del área de talento humano.</li> <li>• Preparar los comprobantes de pago y cheques en base a la documentación aprobada por Gerencia.</li> <li>• Preparar diariamente los comprobantes de gastos efectuados y registrar en el sistema.</li> <li>• Llevar el registro del movimiento de las cuentas bancarias del Hospital.</li> <li>• Llevar el control de los recursos financieros y materiales de la entidad.</li> <li>• Mantener control contable sobre los inventarios y activos fijos del hospital.</li> <li>• Participar de los inventarios mensuales del hospital.</li> <li>• Realizar arquezos sorpresivos de caja y de los bienes del hospital.</li> <li>• Preparar mensualmente los estados financieros y otros informes con los respectivos análisis y presentar a la Junta de Socios.</li> <li>• Organizar y mantener un sistema adecuado del archivo de la documentación que respalda las operaciones o transacciones financieras.</li> <li>• Verificar los controles contables financieros.</li> <li>• Realizar cierre anual y mensual del ejercicio.</li> <li>• Imprimir la asistencia de empleados del reloj biométrico.</li> <li>• Realizar las aportaciones al IESS de los empleados.</li> <li>• Registrar los asientos contables de las transacciones diarias del hospital.</li> <li>• Realizar transferencias con aprobación de la Gerente.</li> <li>• Archivar los documentos sustento de las transferencias.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Licenciado en Contaduría Pública o carrera afín. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A</li> <li>• <b>Experiencia</b> 4 años en cargos similares</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de tesis	

### 1.15.1 Auxiliar Contable



	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cda. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>CONTABILIDAD</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Auxiliar Contable</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de registrar en forma sistematizada las operaciones derivadas de los recursos financieros asignados al hospital, orientado a la obtención e interpretación de estados financieros que muestran su situación mediante acciones económicas y del control patrimonial.		
<b>Ubicación en el organigrama</b> 		
<b>Reporta a:</b> Contadora		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso al sistema de nuevos proveedores.</li> <li>• Recibir, clasificar y efectuar el registro contable de facturas de compra.</li> <li>• Imprimir y registrar en el sistema de facturas de compra o por servicios prestados al Hospital, notas de crédito, retenciones con sus respectivos asientos contables.</li> <li>• Elaborar e ingresar al sistema los comprobantes de retención para su respectiva emisión a los proveedores.</li> <li>• Emitir cheques para proveedores con la autorización de la contadora, además del registro en el talonario de la chequera.</li> <li>• Llevar el registro de comprobantes que sustenten los gastos de caja chica.</li> <li>• Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas bancarias.</li> <li>• Realizar conciliaciones bancarias diarias.</li> <li>• Archivar documentos contables para uso y control interno.</li> <li>• Elaborar y verificar el registro auxiliar de gastos.</li> <li>• Llevar un control diario de las cuentas por pagar y por cobrar.</li> <li>• Efectuar los trámites necesarios para los usuarios que usan Seguros.</li> <li>• Revisar y verificar planillas de retención de impuestos emitidos por el SRI.</li> <li>• Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.</li> <li>• Participar en la elaboración de inventarios de farmacia.</li> <li>• Realizar asientos contables provenientes de la ejecución de los inventarios.</li> <li>• Realizar el reporte de ingresos para presentar a la Junta de Socios de manera mensual.</li> <li>• Mantener en orden su sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li> <li>• Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.</li> <li>• Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> <li>• Realizar el registro contable del rol de pagos y provisiones con los comprobantes.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Licenciado en Contaduría Pública o carrera afín. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A</li> <li>• <b>Experiencia</b> 2 años en cargos similares</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	



1.17 Caja


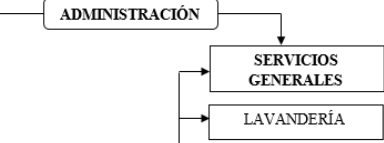
	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>CAJA</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cajera</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de la recepción de los ingresos, custodia y entrega de fondos que dispone el hospital previa autorización superior.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>	 <pre>                 graph TD                     Aux[AUX. CONTABIL.] --&gt; Cajera[CAJERA]             </pre>	
<b>Reporta a:</b> Contadora		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir y registrar facturas de venta de Hospitalización, Farmacia, Laboratorio luego de revisar los pedidos efectuados por farmacia y laboratorio.</li> <li>• Emitir facturas por honorarios profesionales a los Médicos del Hospital.</li> <li>• Efectuar proformas para los usuarios que soliciten por los servicios de hospitalización etc.</li> <li>• Emitir la documentación correspondiente para la aplicación de Seguros para los pacientes.</li> <li>• Recibir los ingresos que se generan por diversos conceptos en el hospital.</li> <li>• Depositar diariamente en las cuentas bancarias respectivas todos los ingresos del Hospital en la forma en que fueron recibidos.</li> <li>• Realizar cierre de caja diariamente con el reporte obtenido del sistema.</li> <li>• Registrar y enviar a contabilidad los comprobantes de depósitos bancarios diarios.</li> <li>• Registrar en el sistema los comprobantes de retención, comisiones y depósitos efectuados por el cobro con tarjetas de crédito.</li> <li>• Revisar los depósitos de los pacientes en las cuentas bancarias por la prestación de los servicios hospitalarios.</li> <li>• Arrastrar pedidos de farmacia, laboratorio para elaborar facturas.</li> <li>• Controlar diariamente las cuentas por cobrar de los pacientes.</li> <li>• Realizar el control previo y concurrente de las operaciones.</li> <li>• Solicitar a hospitalización las devoluciones de insumos y medicamentos.</li> <li>• Ingreso de insumos y medicamentos de Quirófano usados en el paciente.</li> <li>• Ingresar o Verificar datos de usuario-paciente en el sistema.</li> <li>• Informar al paciente-usuario las formas de pago en el hospital: efectivo, transferencias, cheque, tarjeta de crédito o débito y las comisiones.</li> <li>• Archivar todas las facturas de venta y documentos sustento de las operaciones de venta.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Licenciado en Contaduría Pública o carrera afín. Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A</li> <li>• <b>Experiencia</b> 2 años en cargos similares</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	

## 1.18 Recepción


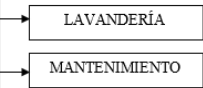
	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cda. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p align="center"><b>RECEPCIÓN</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Recepcionista</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de la recepción de comunicaciones telefónicas internas y externas, y realizar las comunicaciones solicitadas relacionadas con el desarrollo de las actividades del hospital y proporciona la información oportuna solicitada por el público.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>		
<p><b>Reporta a:</b> Jefe de Talento Humano</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No Aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir llamadas telefónicas y realizar las comunicaciones respectivas.</li> <li>• Agendar citas médicas y solicitar un consultorio en caso de médicos ocasionales.</li> <li>• Llevar un registro de llamadas telefónicas que por ausencia u otra razón no fueron comunicadas a médicos y directivos del hospital.</li> <li>• Disponer de un registro de las direcciones domiciliarias y telefónicas del personal directivo, médico y técnico que laboran en el hospital para llamadas de emergencia.</li> <li>• Solicitar diariamente a los servicios de hospitalización y de emergencia la lista de pacientes en estado de salud para información.</li> <li>• Disponer de registro de proveedores de servicios de encomienda, servientrega, taxis, ambulancias entre otros.</li> <li>• Realizar oficios, memorándum, circulares y su entrega a quien vaya dirigido.</li> <li>• Llevar un registro de cheques y comprobantes de retención entregados a proveedores.</li> <li>• Llevar un registro de resultados de laboratorio entregados a los pacientes.</li> <li>• Realizar la entrega y recepción de turnos por escrito con las novedades existentes.</li> <li>• Darle seguimiento al trámite de los documentos y otros asuntos de la Gerencia.</li> <li>• Llevar el control de agenda de reuniones.</li> <li>• Hacer Convocatorias a reuniones.</li> <li>• Atender al personal y el público que solicitan los servicios de Gerencia.</li> <li>• Redactar y digitar todo tipo de documentación.</li> <li>• Recibir, registrar y despachar y archivar la correspondencia</li> <li>• Informar a su inmediato superior de las novedades presentadas en el turno de trabajo.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Secretaría Ejecutiva Bilingüe</li> <li>• <b>Experiencia</b> 3 años en puestos similares en Instituciones públicas y/o privadas</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	

#### 4.9.6 Servicios generales


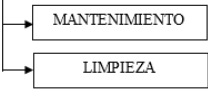
##### 1.19 Lavandería

	<p align="center"><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b>  <i>Su mejor opción en salud</i>          Cda. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p align="center"><b>LAVANDERÍA</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Servicio de Lavandería</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es el Servicio encargado de proporcionar ropa limpia para pacientes y para personal, en las mejores condiciones de higiene y presentación.</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>	 <pre> graph TD     A[ADMINISTRACIÓN] --&gt; B[SERVICIOS GENERALES]     A --&gt; C[LAVANDERÍA]         </pre>	
<p><b>Reporta a:</b> Jefe de Talento Humano</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No Aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y clasificar la ropa sucia y contaminada, considerando el tipo de lavado que necesitan, atendiendo al color, clase de mancha y procedencia.</li> <li>• Lavado, secado y clasificado de la ropa lavada.</li> <li>• Planchado y clasificado por tipos de ropa.</li> <li>• Arreglar la ropa deteriorada.</li> <li>• Confeccionar ropa nueva para el hospital.</li> <li>• Informar a su superior y a contabilidad sobre la confección de la nueva ropa.</li> <li>• Recibir y entregar ropa limpia a los servicios del Hospital.</li> <li>• Almacenar la ropa limpia mediante sistemas de fácil identificación.</li> <li>• Abastecer de nuevas dotaciones de ropa a los servicios del hospital, previa autorización del nivel superior.</li> <li>• Mantener estricto control de la ropa en uso, mediante el sistema de canje.</li> <li>• Establecer y mantener un inventario permanente de la ropa que dispone el hospital con la respectiva documentación.</li> <li>• Retirar la ropa sucia de la sala de operaciones y la central de esterilización.</li> <li>• Colocar ropa limpia en estantería para su distribución.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Bachiller</li> <li>• <b>Experiencia</b> No necesaria</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	

**1.20 Mantenimiento**

	<p><b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cda. Los Álamos y Segundo Rosero</p>	<p><b>MANTENIMIENTO</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p><b>Servicio Mantenimiento</b></p>	
<p><b>Descripción del cargo:</b> Es el Departamento encargado del mantenimiento preventivo y correctivo del edificio, instalaciones y equipos del Hospital</p>		
<p><b>Ubicación en el organigrama</b></p>		
<p><b>Reporta a:</b> Jefe de Talento Humano</p>		
<p><b>Supervisa a:</b> No Aplica</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, maquinarias, instalaciones, muebles, edificios y otros bienes del hospital.</li> <li>• Elaborar y mantener actualizados los planos y especificaciones de las redes de instalaciones de cada unidad.</li> <li>• Prestar servicios relacionados con aspectos de ingeniería, prevención y protección contra incendios y otros desastres en base a normas emitidas al respecto.</li> <li>• Establecer un sistema de control de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos y otros bienes.</li> <li>• Establecer y mantener relaciones permanentes de asesoría con los servicios en lo concerniente con la correcta operación de los equipos.</li> <li>• Mantener un stock completo de repuestos.</li> <li>• Llevar un inventario técnico de equipos, instalaciones y planta física del hospital.</li> <li>• Inspeccionar periódicamente la planta física, instalaciones y equipos con la finalidad de determinar la efectividad de las actividades de mantenimiento, para prevenir peligros o riesgos de incendios o desastres.</li> <li>• Llevar estadísticas de consumo de materiales, luz, agua, combustibles, hora/hombre utilizados en actividades de mantenimiento, así como el costo de los mismos.</li> <li>• Asesorar en la selección y compra de equipos nuevos o instalaciones, considerando la eficacia de operación, costos de mantenimiento y la compatibilidad de su instalación.</li> </ul>		
<p><b>Perfil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Ingeniero Industrial</li> <li>• <b>Experiencia</b> 2 años en trabajos similares</li> </ul>		
<p><b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)</p>	<p><b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis</p>	

## 1.21 Limpieza

	<b>HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL</b> <i>Su mejor opción en salud</i> Cdla. Los Álamos y Segundo Rosero	<b>LIMPIEZA</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Servicio de Limpieza</b>	
<b>Descripción del cargo:</b> Son los Servicios encargados del aseo en el Hospital. Comprende las acciones de Limpieza.		
<b>Ubicación en el organigrama</b>	 <pre> graph LR     A[ ] --&gt; B[MANTENIMIENTO]     A --&gt; C[LIMPIEZA]   </pre>	
<b>Reporta a:</b> Jefe de Talento Humano		
<b>Supervisa a:</b> No Aplica		
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la limpieza de ambientes de pacientes, consultorios, salas de espera, habitaciones de médicos residentes, enfermería, baños, muebles, oficinas, corredores, etc.</li> <li>• Lavar paredes, ventanas, persianas, venecianas, cubos de basura, encerar y pulir pisos, trasladar muebles, etc.</li> <li>• Trasladar ropa sucia a lavandería, según normas establecidas.</li> <li>• Retirar ropa limpia de lavandería para los servicios, según norma establecida.</li> <li>• Entregar ropa en quirófano.</li> <li>• Limpiar de las salas de quirófano.</li> <li>• Pesar los desechos tóxicos con sus respectivas etiquetas.</li> <li>• Embalar los desechos tóxicos.</li> </ul>		
<b>Perfil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nivel Académico</b> Bachiller</li> <li>• <b>Experiencia</b> No necesaria</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b> Catagña Jessica, (2019)	<b>Revisado por:</b> Tutores de Tesis	

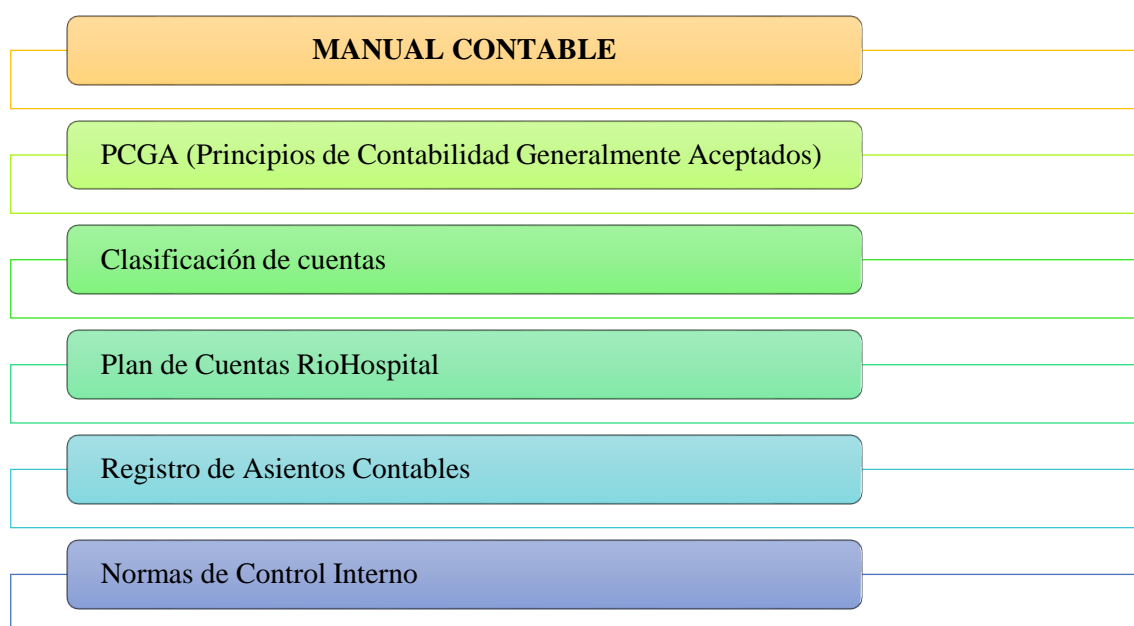
## 4.10 Modelo financiero para el Hospital General RioHospital

### 4.10.1 Manual contable

El presente manual es un documento que ayudará al personal administrativo y contable del Hospital General RioHospital a manejar de manera eficiente y eficaz los recursos económicos, así como aplicar de forma correcta las políticas contables implementadas en las transacciones de forma diaria permitiendo mejorar los procesos en el área contable, esto a raíz del incremento de actividades.

Además, la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's ya que ofrecen una gran oportunidad para mejorar las finanzas a través de una mayor consistencia en las políticas contables internas, mejorando la eficacia y logrando obtener información contable confiable para una acertada toma de decisiones por los directivos del Hospital.

Por lo que se aplica el manual contendrá lo siguiente:



**Figura 7-4:** Contenido del manual contable

**Elaboración:** Catagña Jessica, (2019)

#### 4.10.1.1 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Son normas establecidas para unificar la contabilidad, esto ayuda a mejorar los procedimientos aplicados por los profesionales contables en la elaboración de los estados financieros del Hospital General RioHospital.

Se detallan los 15 principios que se aplican en las transacciones a continuación:

- 1. Equidad:** El interés personal y del Hospital no afectará el actuar del contador; se reflejará las operaciones y los estados financieros de manera equitativa.
- 2. Partida Doble:** “No hay deudor sin acreedor ni acreedor sin deudor” es decir, un valor registrado en DEBE y en el HABER de forma igualitaria.
- 3. Ente:** El patrimonio del Hospital se separa del patrimonio personal de los socios. Existe una separación entre la propiedad (socios) y la administración (gerencia) como forma necesaria de rendir cuentas.
- 4. Bienes Económicos:** Son los bienes materiales e inmateriales de RioHospital que posean valor económico y por ende susceptibles de ser valuados en términos monetarios.
- 5. Moneda Común Denominador:** En la contabilidad se utilizará la moneda que tiene curso legal en el país, es decir el dólar de los Estados Unidos de América.
- 6. Empresa en Marcha:** RioHospital posee la capacidad de mantenerse en funcionamiento por un tiempo indefinido.
- 7. Ejercicio o Periodo:** Para evaluar la gestión del Hospital y además poder cumplir con la normatividad existente debe ser por un periodo, en Ecuador el periodo es de 12 meses y se le denomina ejercicio.
- 8. Valuación al Costo:** Todos los activos o bienes de venta de RioHospital serán evaluados al costo de adquisición incluyendo los desembolsos para adquirirlo.
- 9. Devengado:** Se registrará los ingresos o gastos en el periodo que le corresponde incluso si no llega el documento que confirme la operación, porque se presume que estos ya ocurrieron.
- 10. Objetividad:** Todas las operaciones del Hospital deben estar registradas de manera correcta con el fin de presentar estados financieros razonables y fáciles de interpretar para terceros.
- 11. Realización:** El resultado económico será registrado cuando estos ocurren y se establece como carácter general que el concepto realizado.
- 12. Prudencia:** La contadora no deberá sobre estimar los hechos económicos que se van a contabilizar. Es decir, cuando tenga 2 montos para aplicar, debe optar por el que en los libros muestre un menor valor.
- 13. Uniformidad:** Los principios que son aplicados para formular estados financieros deben ser aplicados uniformemente en correspondencia de un periodo a otro. En el caso de cambiar los principios se deberá incluir en las notas aclaratorias.

- 14. Materialidad:** Las operaciones de poco valor no se deben tomar en cuenta porque no alteran los estados financieros.
- 15. Exposición:** Los estados financieros de RioHospital deben contener la información necesaria para poder ser interpretados por socios, empleados y terceras personas.

#### 4.10.1.2 Clasificación de cuentas

El plan de cuentas se ordena mediante números, letras o la combinación de los mismos, conformando un código para cada una de las cuentas. Para que la codificación sea correcta, es decir, uniforme y sistémica debe tener la siguiente estructura:

**Tabla 3-4:** Clasificación de cuentas

Código	Grupo	Clasificación
1	Activo	<b>Grupo</b>
1.01	Activo Corriente	<b>Subgrupo</b>
1.01.01	Efectivo y equivalentes al efectivo	<b>Cuenta</b>
1.01.01.01	Caja	<b>Subcuenta</b>
1.01.01.01.01	Caja Chica	<b>Auxiliar</b>

**Fuente:** Investigación propia, (2019)

**Elaboración:** Catagña Jessica, (2019)



#### 4.10.1.3 Plan de cuentas RioHospital

Se plantean las cuentas y subcuentas básicas en las que se guiará el personal contable para la ejecución de las transacciones diarias.

CÓDIGO	NOMBRE CUENTA	DEUDOR	ACREEDOR
1.01.01.01	CAJA	D	
1.01.01.01.01	Caja General	D	
1.01.01.01.02	Caja Chica	D	
1.01.01.01.04	Caja Chica Farmacia	D	
1.01.01.02	BANCOS	D	
1.01.01.02.01	Banco del Pacífico	D	
1.01.01.02.02	Banco de Guayaquil	D	
1.01.02.05	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	D	
1.01.02.05.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	D	
1.01.03.06	INVENTARIOS DE PROD. TER. Y MERCADERÍA	D	
1.01.03.06.01	Inv. de prod. Term. Y mercadería medicina-0%	D	
1.01.03.06.02	Inv. de prod. Term. Y mercadería medicina-12%	D	
1.01.03.06.03	Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos F-0%	D	
1.01.03.06.04	Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos L-0%	D	
1.01.03.06.05	Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos F-12%	D	
1.01.03.06.06	Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos L-12%	D	
1.01.04.03	ANTICIPO A PROVEEDORES	D	
1.01.04.03.01	Anticipo a proveedores	D	
1.01.04.03.02	Anticipo Empleados	D	
1.01.04.03.03	Anticipo Tarjetas de Crédito	D	
1.01.05.01	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	D	
1.01.05.01.01	Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	D	
1.01.05.01.03	Retenciones del IVA 30%	D	
1.01.05.01.04	Retenciones del IVA 70%	D	
1.01.05.03	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	D	
1.01.05.03.01	Anticipo de Impuesto a la Renta	D	
1.01.05.03.03	Retenciones en la fuente 1%	D	
1.01.05.03.04	Retenciones en la fuente 2%	D	
1.02.01	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	D	
1.02.01.02.01	Edificio RioHospital	D	
1.02.01.03.01	Construcciones en Curso Torres	D	
1.02.01.05.01	Muebles y Enseres	D	
1.02.01.06.01	Maquinaria y equipo	D	
1.02.01.06.02	Equipo Quirófono	D	
1.02.01.06.03	Equipo Hospitalario de Emergencia	D	
1.02.01.08.01	Equipo de Computación	D	
1.02.01.12	DEPRECIACIÓN ACUM. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		A
1.02.01.12.01	Depreciación Acum. Propiedades, planta y equipo		A
1.02.01.12.02	Depreciación Acum. Muebles y Enseres		A
1.02.01.12.03	Depreciación Acum. Maquinaria y Equipo		A
1.02.01.12.04	Depreciación Acum. Equipo de Computo		A
1.02.01.12.05	Depreciación Acum. Edificio		A
2.01.03.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		A
2.01.03.01.01	Proveedores Locales		A
2.01.03.01.02	Prov. PRODIMEDA		A
2.01.03.01.03	Prov. ALCOPHARMA		A
2.01.03.01.19	Prov. MÉDICOS		A
2.01.03.01.20	Prov. ENFERMERÍA		A
2.01.03.03	HONORARIOS POR PAGAR		A
2.01.03.03.01	Dr. Jorge Augusto Paredes Pérez		A
2.01.03.03.02	Dr. Gasman Ochoa Álvarez		A
2.01.03.03.03	Dr. Pablo Guillermo Alarcón Andrade		A
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA		A
2.01.07.01.01	Retenciones IVA por pagar 30%		A
2.01.07.01.02	Retenciones IVA por pagar 70%		A
2.01.07.01.03	Retenciones IVA por pagar 100%		A

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE CUENTA</b>	<b>DEUDOR</b>	<b>ACREEDOR</b>
2.01.07.01.04	IMPTO RENTA POR PAGAR		A
2.01.07.01.05	IVA EN VENTAS POR PAGAR		A
2.01.07.01.09	10% HONORARIOS PROFESIONALES (303)		A
2.01.07.01.10	8% PREDOMINA INTELECTO (304)		A
2.01.07.01.14	1% TRANS. PRIV. PUB CARGA PE (310)		A
2.01.07.01.17	2% OTRAS RETENCIONES (344)		A
2.01.07.03	OBLIGACIONES CON EL IEISS		A
2.01.07.03.01	Aporte Patronal		A
2.01.07.03.02	Aporte Personal		A
2.01.07.03.03	Aporte IECE-SECAP		A
2.01.07.04	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS		A
2.01.07.04.01	XIII Sueldo por pagar		A
2.01.07.04.02	XIV Sueldo por pagar		A
2.01.07.04.03	Vacaciones por pagar		A
2.01.07.04.05	Sueldos por pagar		A
2.01.10.01	Anticipo de clientes		A
3.01.02	CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA		A
3.01.02.01	Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería		A
4.01.01	VENTA DE BIENES		A
4.01.01.01	Venta de bienes 12% FARMACIA		A
4.01.01.02	Venta de bienes 0% FARMACIA		A
4.01.02	PRESTACIÓN DE SERVICIOS		A
4.01.02.01	Prestación de Servicios Administrativos 0%		A
4.01.02.03	Prestación de Servicios Médicos Residentes 0%		A
4.01.02.04	Prestación de Servicios Laboratorio 0%		A
4.01.02.06	Servicios de Hospitalización		A
4.01.02.11	Servicios de Cirugía		A
4.01.03	HONORARIOS MÉDICOS		A
4.01.03.01	Dr. Jorge Augusto Paredes Pérez		A
4.01.03.20	Dr. Fausto Maldonado Coronel		A
4.01.03.23	Dr. Ivan Naranjo		A
5.01.04.06	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE EQUIPOS	D	
5.01.04.06.01	Mantenimiento y reparaciones Equipo Quirófano	D	
5.01.04.06.02	Mantenimiento y reparaciones Equipo Hospitalización	D	
5.01.04.06.03	Mantenimiento y reparaciones Equipo Emergencia	D	
5.01.04.08	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	D	
5.01.04.08.01	Otros Costos de Producción Quirófano	D	
5.01.04.08.02	Otros Costos de Producción Farmacia	D	
5.01.04.08.03	Otros Costos de Producción Laboratorio	D	
5.02.01.01	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	D	
5.02.01.01.01	Sueldo Personal Operativo	D	
5.02.01.01.02	Horas Extras Personal Operativo	D	
5.02.01.02.01	Aporte Patronal Personal Operativo	D	
5.02.01.02.02	Fondos de Reserva Personal Operativo	D	
5.02.01.02.03	Aporte IECE.SECAP Personal Operativo	D	
5.02.01.03.01	XIII Sueldo Personal Operativo	D	
5.02.01.03.02	XIV Sueldo Personal Operativo	D	
5.02.01.03.03	Vacaciones Personal Operativo	D	
5.02.01.05	HONORARIO, COMISIONES Y DIETAS PERSONAS NATURALES	D	
5.02.01.05.01	Honorarios Doctores General	D	
5.02.01.05.04	Honorarios Cirujano	D	
5.02.01.11.01	Promoción y Publicidad	D	
5.02.01.14.01	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	D	
5.02.01.18.01	Telefonía Fija	D	
5.02.01.18.02	Energía Eléctrica	D	
5.02.01.18.03	Agua Potable	D	
5.02.01.27.01	Gasto de Alimentación y Dietas	D	
5.02.01.27.02	Gastos Bienes Varios	D	
5.02.01.27.06	Gasto Uniformes	D	
8.01.03	GANANCIAS POR REVALUACIÓN DE PROP, PLANTA Y EQUIPO		
8.01.03.01	Ganancias por revaluación de propiedades, planta y equipo		
9.6	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES 15% TRABAJADORES		
9.6.01	Ganancia (pérdida) antes 15% trabajadores e impuestos		

#### *4.10.1.4 Políticas contables*

La ejecución de estas políticas permite salvaguardar los recursos materiales, como son los activos fijos, evitando su deterioro, extravío, el mal uso, así como la adecuada administración de los mismos y normar la ejecución de los procesos dentro de la Institución.

A continuación, se detallan las políticas propuestas para el Hospital General RioHospital:

### **1. Compras insumos y medicina**

Es la acción de adquirir un producto ya sea bienes o servicios ofrecido por un proveedor a cambio de un precio en dinero.

#### **Insumos-Medicamentos**

- El listado de proveedores de insumos y medicamentos deberá ser actualizado conforme exista un cambio.
- Se deberá realizar una comparación de precios antes de cada adquisición sin afectar la calidad del producto (en el caso de productos nuevos).
- Se deberá negociar descuentos y condiciones de pago antes de solicitar los medicamentos o insumos (en el caso de nuevos proveedores).
- La Jefe de Farmacia deberá solicitar el envío de muestras antes de realizar la orden de pedido (en el caso de productos nuevos).
- Para realizar una orden de pedido debe existir un mínimo de medicamentos e insumos.
- La Jefe de Farmacia es la persona encargada de realizar el proceso de adquisición de insumos y medicamentos por lo que, elaborará una orden de productos con copia, en base a la cantidad disponible en existencias y a la rotación de cada medicamento e insumo
- Entregará el orden de pedido a Gerencia haciendo constar su firma de responsabilidad en forma semanal, quincenal o mensual según lo requiera.
- La Jefe de Farmacia mantendrá un registro de cada pedido de productos emitida, que contendrá todo lo relativo al pedido.
- En el caso de compras de otros materiales (excepto vehículos, maquinaria y equipos médicos) necesarios para el Hospital los pedidos lo realizarán cada Jefe de área con la aprobación de la Gerente.
- La Aux. de Farmacia recibirá los insumos-medicamentos y se encargará de verificar la cantidad, fecha caducidad, las especificaciones y el buen estado de los mismos que concuerde con la factura del proveedor y el pedido.
- En el caso de otros materiales cada Jefe de área es el responsable de verificar el buen estado de los materiales entregados por el proveedor.

- En caso de que los insumos-medicamentos no concuerden con el pedido se realizará la devolución el mismo día de la recepción y solicitará la respectiva guía de remisión que respalde la nota de crédito.
- Las facturas que sustentan la compra, se entregará a Contabilidad para la verificación y la elaboración del respectivo comprobante de retención.
- Se prohíbe a la persona encargada de emitir los pagos participar intencionalmente en pagos atrasados.
- La Aux. Contable deberá responder con prontitud y cortesía a los proveedores.

## **2. Ventas**

Es el proceso por el cual la Institución presta servicios de salud y satisface los requerimientos del paciente con beneficio mutuo y en forma permanente.

### **Hospitalización**

- Los siguientes datos del paciente serán tomados por el área de enfermería: Nombre y Apellido, número de cédula, dirección, Provincia y Cantón.
- Los datos tomados al paciente por enfermería deben ser verificados mediante la página del Registro Civil antes de realizar la factura.
- En el caso de pacientes que se encuentren hospitalizados la factura de venta se entregará luego de que el médico tratante emita el alta al paciente.
- El médico tratante o residente anticipará el alta del paciente con mínimo 10 minutos para la elaboración de la factura.
- Los datos tomados al paciente por enfermería deben ser verificados mediante la página del Registro Civil antes de realizar la factura.
- La responsable de caja explicará al usuario-paciente las diferentes formas de pago que se aplican en el Hospital para los servicios de hospitalización como son: Efectivo, Cheque, tarjeta de crédito, transferencias bancarias y en el caso de aplicar seguros.

### **Farmacia**

- La encargada de farmacia deberá informara al usuario los descuentos que se aplican por la compra tanto en insumos como en medicamentos.
- Los siguientes datos del usuario serán solicitados: Nombre y Apellido, número de cédula, dirección, Provincia y Cantón.
- Los usuarios tendrán un descuento del % y en el caso de venta de medicamento a empleados de RioHospital se concederá el descuento del 5%.
- Se dará todas las indicaciones de las recetas entregadas a los usuarios-pacientes.

- Una vez entregadas las facturas de venta no podrá ser anuladas en caso de que usuario-paciente lo solicite.
- Todas las facturas de venta se entregará el original al emisor y la copia se archivará para el sustento de operaciones con las entidades de control respectivas.

### **3. Pago a proveedores**

El Hospital General RioHospital se maneja en base a compras a crédito, por lo que una vez recibido y revisado las respectivas facturas de compra se procederá al respectivo pago para ello se proponen las siguientes políticas:

- La Aux. Contable revisará los documentos de requerimiento, facturas que fueron ordenadas en base a fechas de emisión y sus respectivas retenciones para su pago.
- La Aux. Contable hará llegar esta documentación a la Gerencia para su revisión y aprobación a fin de emitir el cheque mediante el sistema o realizar una transferencia.
- El sistema de pago mediante transferencia a los proveedores permanentes se realizará dos veces por semana con la vigilancia y aprobación de la Gerente.
- El pago mediante cheque requerirá la firma mancomunada de la Gerente General y un accionista del Hospital.
- La Aux. Contable se encargará de hacer firmar al proveedor todos los documentos que certifiquen el pago, especialmente el comprobante de egreso.
- Una vez realizado el pago, el comprobante de egreso son toda la documentación de respaldo se enviará a Contabilidad para que sea archivado según el número de retención.
- En forma mensual la contadora y la Auxiliar Contable se reunirán para elaborar la conciliación bancaria.

### **4. Cobro a Usuarios-Pacientes**

Una vez que el usuario-paciente utilice los servicios ofrecidos por el hospital se propone las siguientes políticas de cobro:

- En el caso de pago por transferencias bancarias se entregará las cuentas bancarias en las que podrá realizar el depósito, esto antes de que el paciente sea dado de alta.
- El usuario- paciente podrá acceder a todas las formas de pago de la cuenta al mismo tiempo como: Efectivo, cheque, tarjeta de crédito y transferencia.
- En el caso de servicio de laboratorio y ventas en farmacia el pago será únicamente en: Efectivo y tarjeta de crédito.
- En el caso de pago con tarjeta de crédito el usuario-paciente estará sujeto al cobro del valor de la factura más comisiones según el tipo de tarjeta de crédito.

## **5. Pago empleados**

- La Contadora mensualmente imprimirá el registro de asistencia del reloj biométrico, donde constará la hora de entrada y de salida del personal que labora en el Hospital General RioHospital. Además de la planilla del IESS.
- Los pagos pendientes por medicamentos e insumos en farmacia, así como sanciones monetarias será, descontadas luego de comunicar a los empleados y antes de realizar el rol de pagos.
- La Contadora entregará el detalle del rol de pagos a cada empleado en el cual conste todas las aportaciones y deducciones correspondientes al mes.
- Se ejecutará la transferencia bancaria a todo el personal luego de verificar el rol de pagos con cada empleado y su respectiva firma de aprobación.
- Los empleados deberán presentar las copias de cédula a color y N° de cuenta bancaria para realizar la respectiva transferencia.
- En caso de no presentar la documentación en el plazo establecido su pago será mediante cheque, pero tendrá una sanción por incumplimiento.
- El pago a los empleados se realizará máximo con un día de retraso de fin de cada mes.

## **6. Caja chica**

Debido a que los gastos menores son necesarios en el Hospital General RioHospital se propone lo siguiente:

- La Aux. Contable emitirá de forma mensual un cheque por un valor de \$500 para gastos menores que se susciten.
- Se debe disponer de documentos fuente que sustenten el desembolso de dinero, así como un detalle mensual de todos los gastos efectuados durante el mes.
- Los documentos que respalden estos gastos deberán ser archivados de forma separada junto con los comprobantes de egreso.

## **7. Inventario de Medicamentos e Insumos**

Es la existencia de medicamentos e insumos que se utilizan el Hospital para la prestación de sus servicios por lo que se proponen las siguientes políticas:

- Los inventarios se realizarán cada mes con la presencia del Jefe de Farmacia, Aux. de Farmacia, Contadora y Aux. Contable.
- La Jefe de farmacia enviará una circular a las siguientes áreas: Gerencia, Contabilidad, Caja, Hospitalización con la fecha y hora del inventario.
- Antes de ejecutar el inventario se solicitará lo siguiente: Registro de todas las facturas de compra y venta en el sistema y la pre-factura de los pacientes que se encuentren hospitalizados.
- Las licenciadas en enfermería realizarán los respectivos descargos de medicina e insumos pendientes antes de ejecutar el inventario.
- La Aux. de Farmacia deberá revisar semanalmente las fechas de expiración o caducidad de los insumos y medicamentos y colocarlos en la percha de cuarentena antes de ejecutar el inventario.
- El inventario de los diferentes coches de paro y hospitalización se realizará el mismo día que el de farmacia para lo cual, la Jefe de Farmacia será la encargada de entregar el listado con los cambios existentes en los stocks de los coches de paro y hospitalización antes del inventario.
- Las auxiliares contables serán las encargadas de realizar los ajustes del inventario en el sistema con los respectivos asientos contables.
- En el caso de existir inconsistencias entre el stock entregado y lo verificado físicamente con los coches de paro y hospitalización los responsables deberán asumir el costo de los mismos.
- Se entregará un listado final del inventario de cada mes en el cual contará la firma de responsabilidad de la Jefe de Farmacia y Contadora.

## **8. Activos Fijos**

El fin de la aplicación de estas políticas es salvaguardar los recursos materiales como son los activos fijos, evitando el deterioro, extravío, el mal uso y su adecuada administración.

A continuación, se detallan las políticas propuestas para el Hospital General RioHospital:

- Serán considerados activos fijos del Hospital los bienes muebles o inmuebles adquiridos a través de una inversión directa, ya sea con el uso de capital propio de la Institución o por medio de donaciones de los socios.

- Es necesaria la adquisición de un contrato de seguro contra cualquier eventualidad que promueva el riesgo de pérdida o daño de los bienes muebles o inmuebles del Hospital.
- Se realizará un inventario físico de todos los activos del Hospital anualmente en el cual conste lo siguiente: Codificación alfanumérica, fecha de adquisición, n° de factura, proveedor, valor de adquisición, ubicación del bien por pisos y firma de la persona encargada del bien, a fin de verificar su existencia y mantener un adecuado control de los mismos.

#### **a) Administración de Activos Fijos**

##### **1. De la Adquisición y contabilización de activos fijos**

Para la compra o adquisición de bienes muebles e inmuebles se proponen las siguientes políticas:

- Toda adquisición deberá ejecutarse previo un análisis de gerencia para establecer la necesidad, importancia y factibilidad de la compra del activo para el Hospital.
- Según las necesidades de compra el Jefe de cada área emitirá un documento con las sugerencias o especificaciones del activo a la Gerente.
- Para la compra se solicitará al menos 3 cotizaciones a los diferentes proveedores.
- La Gerente y Jefe de área seleccionarán al mejor proveedor considerando marca, precio, garantía, mantenimiento, forma de pago y realizarán la orden de compra
- La Gerente debe acordar la fecha de entrega del activo (equipo) según las condiciones estipuladas de mantenimiento, instalación y capacitación
- El departamento contable deberá archivar los documentos que respalden la adquisición del activo, en caso de requerir el reclamo de la garantía o por fallas en los equipos.
- Para la adquisición de equipos médicos y de cómputo será necesario contratar una persona capacitada en el uso y manejo sobre tales equipos, a fin de garantizar la calidad y buen funcionamiento de los equipos.
- En el caso de que la adquisición del activo fijo incluya la instalación e instrucciones de uso de los activos (Equipos médicos, cómputo) no se contratará personal.
- El mantenimiento de los equipos será de forma semestral o cuando lo requiera, a fin de prolongar su período de vida útil y posibles daños en estos.



Para la contabilización del Activo Fijo se propone:

- Se contabilizará como activos fijos los adquiridos para la prestación de los servicios de salud y aquellos bienes que ayuden al cumplimiento de la actividad comercial, siempre que su vida útil supere al ejercicio económico.
- Los bienes muebles e inmuebles serán contabilizados, en el momento de la recepción y al costo de adquisición.
- Se considerará como Activo aquellos que su valor sea igual o mayor a un Salario Básico Unificado vigente, el valor del bien será individual.
- La Contadora efectuará las depreciaciones de los activos, usando el método de depreciación en línea recta, considerando que si la adquisición del bien es hasta el día 15 se tomará como fracción de mes de 15 días y en caso de que la adquisición sea desde el día 16 se considera desde el siguiente mes para la depreciación mensual.
- La depreciación deberá realizarse de forma mensual y serán agregados a los estados financieros a fin de que estos reflejen una situación financiera razonable.

Edificios

- Para la Edificación el costo implica la acumulación de desembolsos como: planos, materiales de construcción, mano de obra, gastos generales de construcción, tasa de permiso para la construcción, impuestos.
- En caso de no contar con los valores mencionados anteriormente, el costo para la Edificación será el avalúo otorgado por la autoridad competente.

## **2. De la baja contable de activos**

Los activos del Hospital pueden darse de baja según los siguientes casos:

- Por pérdida de un activo por parte del custodio y de manera negligente, dicha persona deberá reponer el activo de manera obligatoria, con otro bien de iguales características o valor de mercado.
- En el caso de equipos médicos o cómputo se deberá obtener un informe por parte de un técnico que fundamente el mal funcionamiento o deterioro por el cual se podrá dar de baja al activo.
- En caso de un robo o hurto del bien, deberá ser notificada a la gerente mediante un escrito, con la documentación correspondiente y se deberá eliminar del inventario, así como la depreciación acumulada será cargada a las cuentas por cobrar en caso de contar con un seguro y se recupere la reposición por parte de la aseguradora.

#### 4.10.1.5 Registro de asientos contables

Un asiento es una anotación en el libro diario que refleja las transacciones del Hospital. Se ejecuta cada vez que se contabiliza una entrada relacionada con la actividad que se realiza. Debido a las políticas contables que se aplican es necesario detallar los principales asientos contables que se ejecutan para un mejor manejo del personal contable:

**Tabla 4-4:** Registro de Cobro en efectivo y cheque

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	<b>1</b>		
1.01.02.05.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	\$ 756,00	
4.01.01.02	Venta bienes 0% Farmacia		\$ 400,00
4.01.01.01	Venta de bienes 12% Farmacia		\$ 50,00
2.01.07.01.05	IVA en ventas por pagar		\$ 6,00
4.01.02.06	Servicios de Hospitalización		\$ 80,00
4.01.02.04	Prestación servicios Laboratorio 0%		\$ 20,00
4.01.03.05	Dr. Oscar mejía		\$ 150,00
4.01.06.05	Lcda. Andrea Santillán		\$ 30,00
4.01.05.01	Aux. Silvia Paz		\$ 20,00
	P/r Cirugía pcte Carla Paz f/001		
	<b>2</b>		
1.01.01.01.01	Caja General	\$ 756,00	
1.01.02.05.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados		\$ 756,00
	P/r Cobro en efectivo/cheque pcte Carla Paz f/001		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.512,00</b>	<b>\$ 1.512,00</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Tabla 5-4:** Depósito o transferencia bancaria

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	<b>1</b>		
1.01.02.05.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	\$ 756,00	
4.01.01.02	Venta bienes 0% Farmacia		\$ 400,00
4.01.01.01	Venta de bienes 12% Farmacia		\$ 50,00
2.01.07.01.05	IVA en ventas por pagar		\$ 6,00
4.01.02.06	Servicios de Hospitalización		\$ 80,00
4.01.02.04	Prestación servicios Laboratorio 0%		\$ 20,00
4.01.03.05	Dr. Oscar mejía		\$ 150,00
4.01.06.05	Lcda. Andrea Santillán		\$ 30,00
4.01.05.01	Aux. Silvia Paz		\$ 20,00
	<b>P/r Cirugía pcte Carla Paz f/001</b>		
	<b>2</b>		
1.01.01.01.01	Banco Guayaquil/Banco ProduBanco	\$ 756,00	
1.01.02.05.01	Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados		\$ 756,00
	<b>P/r Cobro por transferencia pcte Carla Paz f/001</b>		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.512,00</b>	<b>\$ 1.512,00</b>

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

#### TIPO TARJETA

- Dinners (Visa-MasterCard)
- Discovery
- American Express (Banco Guayaquil)
- Pacifcard

#### COMISIONES

- Corriente 4.5%
- Diferido 5%

**Figura 15:** Tarjetas de Crédito DATAFAST

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Tabla 6-1:** Asientos tarjeta de crédito diferido

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
	<b>1</b>		
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados	\$ 512,00	
4.01.01.02	Venta Bienes 0% Farmacia		\$ 400,00
4.01.01.01	Venta De Bienes 12% Farmacia		\$ 100,00
2.01.07.01.05	IVA en Ventas por Pagar		\$ 12,00
	P/R Cirugía pcte Carla Paz F/001		
	<b>2</b>		
5.02.03.02.03	Comisiones Pagadas Voucher Dif.	\$ 25,60	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 25,60
	P/R Comisión Corri/Dif F/001 Lote/1225		
	<b>3</b>		
1.01.05.01.04	Retención del IVA70%	\$ 8,40	
1.01.05.03.04	Retención en la Fuente 2%	\$ 10,24	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 18,64
	P/R Retención del IVA/Fte F/001		
	<b>4</b>		
1.01.01.02.03	Banco Guayaquil	\$ 467,76	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 467,76
	P/R Transferencia Guay. del Voucher L/1225 Pcte Carla Paz F/001		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.024,00</b>	<b>\$ 1.024,00</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Tabla 7-4:** Asientos tarjeta de crédito corriente

<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>
	<b>1</b>		
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados	\$ 512,00	
4.01.01.02	Venta Bienes 0% Farmacia		\$ 400,00
4.01.01.01	Venta de Bienes 12% Farmacia		\$ 100,00
2.01.07.01.05	IVA en Ventas por Pagar		\$ 12,00
	P/r Cirugía Pcte Carla Paz F/001		
	<b>2</b>		
1.01.04.03.03	Anticipo Tarjetas de Crédito	\$ 23,04	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 23,04
	P/r Comisión Corri F/001 Lote/1225		
	<b>3</b>		
1.01.05.01.04	Retención del IVA 70%	\$ 8,40	
1.01.05.03.04	Retención en la Fuente 2%	\$ 10,24	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 18,64
	P/r Retención del IVA/Fte F/001		
	<b>4</b>		
1.01.01.02.03	Banco Guayaquil	\$ 470,32	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 470,32
	P/r Transf. Guay. Voucher L/1225 Pcte Carla Paz F/001		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.024,00</b>	<b>\$ 1.024,00</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

La cuenta anticipo tarjetas de crédito se debe cerrar con la factura que envía Datafast y Dataexpress.

**Tabla 8-4:** Asiento para cierre de cuenta anticipo tarjetas de crédito

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
<b>1</b>			
5.02.03.02.01	Comisiones Bancarias	\$ 20,57	
5.02.02.20.03	IVA que se Carga al Costo	\$ 2,47	
2.01.03.01.01	Proveedores Locales		\$ 23,04
	P/r Comisiones voucher		
<b>2</b>			
2.01.03.01.01	Proveedores Locales	\$ 23,04	
1.01.04.03.03	Anticipo Tarjetas de Crédito		\$ 23,04
	P/r Comisión voucher		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 46,08</b>	<b>\$ 46,08</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Tabla 9-4:** Asientos tarjeta American Express-Banco Guayaquil-corriente y diferido

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
<b>1</b>			
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados	\$ 512,00	
4.01.01.02	Venta Bienes 0% Farmacia		\$ 400,00
4.01.01.01	Venta De Bienes 12% Farmacia		\$ 100,00
2.01.07.01.05	IVA en Ventas por Pagar		\$ 12,00
	P/r Cirugía pcte Carla Paz f/001		
<b>2</b>			
1.01.01.02.03	Banco Guayaquil	\$ 512,00	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 512,00
	P/r Transferencia Guayaquil F/001 Lote/1225		

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

Banco de Guayaquil envía una factura por la comisión, entonces registramos la factura en el sistema de la siguiente forma:

**Tabla 10-4:** Comisión bancos

<b>3</b>			
5.02.03.02.01	Comisiones Bancarias	\$ 22,86	
5.02.02.20.03	IVA que se Carga al Costo	\$ 2,74	
2.01.03.01.01	Proveedores Locales		\$ 25,60
	P/r Comisión voucher		
Debemos cerrar la cuenta proveedores locales:			
<b>4</b>			
2.01.03.01.01	Proveedores Locales	\$ 75,00	
1.01.01.02.03	Banco Guayaquil		\$ 75,00
	P/R Comisión Dif/Corr F/001 Lote/1225		
Ahora registramos la retención nos dirigimos por movimientos bancarios del sistema y realiza el asiento:			
<b>5</b>			
1.01.05.01.04	Retención del IVA 70%	\$ 8,40	
1.01.05.03.04	Retención en la Fuente 2%	\$ 30,00	
1.01.01.02.03	Banco Guayaquil		\$ 38,40
	P/r Retención del IVA/Fte F/001 Lote/1225		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.163,00</b>	<b>\$ 1.163,00</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

<b>TIPO TARJETA</b>	<b>COMISIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visa</li> <li>• MasterCard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corriente 4.5%</li> <li>• Débito 2,24%</li> </ul>

**Figura 16:** Tarjeta de crédito Austro

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**Tabla 11-4:** Asientos tarjetas Austro Visa corriente

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
<b>1</b>			
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados	\$ 512,00	
4.01.01.02	Venta Bienes 0% Farmacia		\$ 400,00
4.01.01.01	Venta De Bienes 12% Farmacia		\$ 100,00
2.01.07.01.05	IVA en Ventas por Pagar		\$ 12,00
	P/r Cirugía pcte Carla Paz f/001		
<b>2</b>			
1.01.04.03.03	Anticipo Tarjetas de Crédito	\$ 23,04	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 23,04
	P/r Comisión Corri F/003 Lote/1225		
<b>3</b>			
1.01.05.01.04	Retención del IVA 70%	\$ 8,40	
1.01.05.03.04	Retención en la Fuente 2%	\$ 9,78	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 18,18
	P/r Retención del IVA/Fte F/001 Lote/1225		
<b>4</b>			
1.01.01.02.04	Banco Del Austro	\$ 470,78	
1.01.02.05.01	Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes No Relacionados		\$ 470,78
	P/r Transferencia Austro. del voucher L/1225 Pcte Carla Paz F/001		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.024,00</b>	<b>\$ 1.024,00</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

**NOTA:**

- Austro envía facturas por las comisiones tanto diferidas como corrientes.
- La cuenta anticipo tarjetas de crédito se debe cerrar con la factura que envía el Banco.

**Tabla 12-2:** Asiento para cerrar la cuenta anticipo tarjetas de crédito

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
<b>1</b>			
5.02.03.02.01	Comisiones Bancarias	\$ 20,57	
5.02.02.20.03	IVA que se Carga al Costo	\$ 2,47	
2.01.03.01.01	Proveedores Locales		\$ 23,04
	<b>P/r Comisiones voucher</b>		
<b>2</b>			
2.01.03.01.01	Proveedores Locales	\$ 23,04	
1.01.04.03.03	Anticipo Tarjetas de Crédito		\$ 23,04
	<b>P/r Comisiones voucher</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 46,08</b>	<b>\$ 46,08</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

Las cuentas de inventario se realizan un ajuste cada mes con la toma física enviada por cada área de Farmacia y Laboratorio.

**Tabla 13-3:** Asientos ajuste inventarios

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	<b>1</b>		
5.01.04.08.02	Otros Costos de Producción Farmacia	\$ 31.250,41	
1.01.03.06.01	Inv. de prod. Term. Y mercadería medicina-0%		\$ 28.087,86
1.01.03.06.05	Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos F-12%		\$ 1.471,63
1.01.03.06.02	Inv. de prod. Term. Y mercadería medicina-12%		\$ 2.028,98
5.01.04.08.03	Otros Costos de Producción Laboratorio	\$ 3.527,26	
1.01.03.06.04	Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos L-0%		\$ 644,44
1.01.03.06.06	Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos L-12%		\$ 2.544,76
	P/r Ajuste ctas de inventario del mes de Mayo		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 34.777,67</b>	<b>\$ 34.777,67</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

El asiento se lo realiza con el Rol de pagos y provisiones luego de que el personal lo haya revisado.

**Tabla 14-4:** Sueldo a empleados

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	<b>1</b>		
5.02.02.01.01	Sueldo Personal Administrativo	\$ 396,40	
5.02.02.01.02	Horas Extras Personal Adm.	\$ 12,39	
5.02.02.02.01	Aporte Patronal Personal Adm.	\$ 45,58	
5.02.02.02.03	Aporte IECE-SECAP Personal Adm	\$ 4,09	
5.02.02.03.01	XIII Sueldo Personal Adm.	\$ 34,07	
5.02.02.03.02	XIV Sueldo Personal Adm.	\$ 32,17	
5.02.02.03.03	Vacaciones Personal Adm.	\$ 17,03	
2.01.07.03.01	Aporte Patronal		\$ 45,58
2.01.07.03.02	Aporte Personal		\$ 38,63
2.01.07.03.03	Aporte IECE-SECAP		\$ 4,09
2.01.07.04.01	XIII Sueldo x Pagar		\$ 34,07
2.01.07.04.02	XIV Sueldo x Pagar		\$ 32,17
2.01.07.04.03	Vacaciones x Pagar		\$ 17,03
2.01.07.04.05	Sueldos por Pagar		\$ 364,38
1.01.03.06.06	Anticipo Empleados		\$ 5,78
	P/r Sueldo Adriana López + Beneficios Sociales		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 541,73</b>	<b>\$ 541,73</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

La declaración del IVA lo realiza mediante nota de débito bancario el cual se debe realizar el cierre cada mes.

**Tabla 15-4:** Registro del pago de la retención IVA mensual

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	<b>1</b>		
1.01.01.02.01	Banco del Pacífico		\$ 1.202,62
2.01.07.01.01	Retención IVA por Pagar 30%	\$ 33,35	
2.01.07.01.02	Retención IVA por Pagar 70%	\$ 44,43	
2.01.07.01.03	Retención IVA por Pagar 100%	\$ 93,00	
1.01.05.01.04	Retenciones del IVA 70%		\$ 36,04
2.01.07.01.05	IVA EN VENTAS POR PAGAR	\$ 1.067,88	
	P/r Rte IVA Marzo ND Pacífico		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.238,66</b>	<b>\$ 1.238,66</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

La declaración del Impuesto a la Renta es por Débito Bancario de forma mensual.

**Tabla 16-4:** Registro del pago Retención en la Fuente

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	<b>1</b>		
1.01.01.02.01	Banco del Pacífico		\$ 4.180,71
2.01.07.01.09	10% HONORARIOS PROFESIONALES (303)	\$ 3.015,55	
2.01.07.01.10	8% PREDOMINA EL INTELLECTO (304)	\$ 30,00	
2.01.07.01.15	1% TRANSF BIENES MUEB. NAT. CORPORAL (312)	\$ 266,95	
2.01.07.01.16	1% OTRAS RETENCIONES (343)	\$ 755,20	
2.01.07.01.17	2% OTRAS RETENCIONES (344)	\$ 112,97	
2.01.07.01.14	1% TRANSP. PRIV. PUB. PE (310)	\$ 0,04	
	P/r Rte Fte Febrero ND Pacífico		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.180,71</b>	<b>\$ 4.180,71</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

Se registra cuando se da por terminado el contrato laboral y luego de que el empleado salga del registro en el IESS.

**Tabla 17-4:** Liquidación empleados

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
	<b>1</b>		
1.01.01.02.03	Banco de Guayaquil		\$ 711,77
2.01.07.04.01	XIII Sueldo por Pagar	\$ 194,20	
2.01.07.04.02	XIV Sueldo por Pagar	\$ 120,09	
2.01.07.04.03	Vacaciones por Pagar	\$ 103,19	
2.01.07.03.02	Aporte Patronal		\$ 30,71
5.02.01.01.01	Sueldo Personal Operativo	\$ 325,00	
	P/r Pago liquidación Adriana Castro Ch# 00765		
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 742,48</b>	<b>\$ 742,48</b>

Fuente: Investigación propia, (2019)

Elaborado por: Catagña Jessica, (2019)

#### *4.10.1.6 Normas de Control Interno para RioHospital*

RioHospital al ser una Institución que se encuentra en crecimiento aplica ciertas políticas en el proceso contable para lo cual se establece a continuación:

**Verificación de Ingresos:** Se efectuará una verificación diaria, con la finalidad de comprobar que los depósitos realizados en los respectivos Bancos sean iguales a los valores recibidos. La verificación la realizara una persona diferente a la encargada de efectuar las recaudaciones y su registro contable.

**Medidas de protección de las recaudaciones:** La Gerente adoptará las medidas para resguardar el efectivo que se recaude directamente, mientras permanece en poder del Hospital para el depósito en los bancos. Las medidas de respaldo pueden ser: utilización de equipos con mecanismos de control automático, cantidad de comprobantes de venta, personal de seguridad, seguridad física en las instalaciones.

**Conciliaciones bancarias:** Se realizan comparando los movimientos del libro bancos del Hospital con los registros de los estados de cuenta bancarios en una fecha determinada, esto permite establecer las transacciones pendientes de registro. La conciliación será efectuada por personal no vinculado con los depósitos, transferencias y registro contable de las transacciones.

**Cumplimiento de obligaciones:** Las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida con los proveedores pues será controlado mediante conciliaciones y registros contables. Los gastos adicionales por multas e intereses injustificadas en el pago, será de responsabilidad personal y pecuniaria de quienes lo hayan ocasionado.

**Documentación de respaldo y archivo:** RioHospital dispondrá de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de sus transacciones. La documentación de las transacciones financieras, administrativas o institucionales estará disponible para acciones de verificación o auditoría, así como la información de otros usuarios autorizados.

**Oportunidad en el registro de hechos económicos:** No se anticipará ni postergará el registro de las transacciones, ni se contabilizarán en cuentas diferentes a las establecidas en el Plan de Cuentas.

**Conciliación de los saldos de las cuentas:** Los saldos de los auxiliares se conciliarán periódicamente con los saldos de la respectiva cuenta de mayor general, con la finalidad de detectar errores y efectuar los ajustes correspondientes.

**Anticipos a empleados:** El Hospital a través de la unidad responsable de la gestión financiera podrá conceder anticipos de los sueldos mensuales, debidamente devengados hasta por un monto equivalente al 50% de la misma. En caso de emergencia debidamente justificada por la Gerencia



y Talento Humano se podrá conceder un anticipo de hasta tres salarios mensuales siempre y cuando su capacidad de pago lo permita cubrir la obligación contraída. El anticipo será descontado dentro de un plazo de 6 meses, contados a partir de su otorgamiento. Esto según lo establecido en el Código de Trabajo.

**Caja Chica:** El uso de fondos en efectivo se implementa por razones de agilidad en los procesos de pago. Cuando la demora en la tramitación rutinaria es un gasto imprevisto de menor cuantía y su monto no amerita la emisión de un cheque, se justifica la autorización del fondo para pagos en efectivo destinado a estas operaciones.

El fondo de caja chica es un monto permanente y renovable para cubrir gastos menores y urgentes el cual RioHospital lo establece en \$500 cada mes.

Los pagos con este fondo estarán sustentados con comprobantes pre numerados y autorizados. Además, será manejado por una persona independiente de quien administra el dinero o efectúe registros contables.

**Arqueos sorpresivos del efectivo:** Los arqueos se realizarán de manera frecuente para su debido control y registro. Todo el efectivo y otros deben contarse en presencia del responsable de la custodia del dinero, debiendo tener su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia y que el efectivo y valores fueron devueltos en su totalidad.

**Constatación física de existencias y bienes de larga duración:** se las realizará por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a cargo su registro.

De este proceso se elaborará un acta donde se detallará las inconsistencias que se tengan durante el proceso de constatación física y conciliación con la información contable para los respectivos ajustes, previa autorización de la Gerente. Se identificarán los bienes en mal estado o fuera de uso para proceder a la baja, donación según las políticas contables.

#### 4.10.2 Análisis vertical

Es de gran importancia aplicar el análisis vertical en los Estados Financieros de RioHospital ya nos permite establecer si la Institución tiene una distribución proporcional (%) de sus activos y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

### HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018



<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	<b>11,57%</b>	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	<b>30,69%</b>
Caja	0,21%	LOCALES	
Bancos	7,36%	Proveedores Locales	4,07%
Póliza	<u>4,00%</u>	Prov. ALCOPHARMA	0,74%
		Prov. GONCOR	0,32%
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>	<b>0,38%</b>	Prov. FRISONEX	1,20%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	<u>0,38%</u>	Prov. SUMELAB CIA LTDA	0,75%
<b>TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS</b>		Prov. P.I.M	1,93%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>2,24%</b>	Prov. MEDISAN	0,27%
Inv. de prod. Term. Y mercadería medicina-0%	0,02%	Prov. CCSOLUSIONES	1,56%
Inv. de prod. Term. Y mercadería medicina-12%	0,01%	Prov. LETERAGO	0,98%
Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos F-0%	1,10%	Prov. ULTRALIMPIO	0,10%
Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos L-0%	0,02%	Prov. CORPOMEDICA	0,20%
Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos F-12%	0,72%	Prov. KARBASTH	0,63%
Inv. de prod. Term. Y mercadería Insumos L-12%	<u>0,38%</u>	Prov. RAPIDIAGNOSTICS	0,03%
		Prov. QUIFATEX	0,18%
<b>ANTICIPO A PROVEEDORES</b>	<b>1,04%</b>	Prov. ALEM	<u>17,74%</u>
Anticipo a proveedores	1,06%		
Anticipo a empleados	-0,02%	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	<b>2,27%</b>
Anticipo Tarjetas de Crédito	<u>0,0022%</u>	Retención IVA por Pagar 30%	0,02%
		Retención IVA por Pagar 70%	0,13%
<b>ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>0,30%</b>	Retención IVA por Pagar 100%	0,05%
Retenciones del IVA 30%	0,001%	IVA EN VENTAS POR PAGAR	0,48%
Retenciones del IVA 70%	0,011%	10% HONORARIOS PROFESIONALES (303)	1,14%
Anticipo Impuesto a la Renta	0,0004%	8% PREDOMINA EL INTELECTO (304)	0,01%
Retenciones en la Fuente	0,063%	1% PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN	0,0018%
Retenciones en la Fuente 1%	0,0003%	1% TRANSP. PRIV. PUB. CARGA PE	0,0002%
Retenciones en la Fuente 2%	<u>0,224%</u>	1% TRANSF BIENES MUEB. NAT CORPORAL (312)	0,09%
		1% OTRAS RETENCIONES (343)	0,29%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15,53%</b>	2% OTRAS RETENCIONES (344)	<u>0,05%</u>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS</b>	<b>2,45%</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		XIII Sueldo por Pagar	0,06%
Edificio RioHospital	63,08%	XIV Sueldo por Pagar	0,87%
Construcciones en curso torres	7,06%	Vacaciones por Pagar	<u>1,52%</u>
Muebles y Enseres	1,28%		
Maquinaria y Equipo	18,30%	Anticipos de clientes	<b>0,053%</b>
Equipo de Computación	<u>1,48%</u>	Cheques girados y no cobrados	<b>13,889%</b>
		15% Utilidad Trabajador	<b>4,549%</b>
<b>DEPRECIACIÓN ACUM. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>		Impuesto Renta por pagar	<u><b>6,444%</b></u>
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	-0,16%	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>60,34%</b>
Depreciación Acum. Maquinaria y Equipo	-2,05%	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Depreciación Acum. Equipo de Computación	-0,17%	Préstamo Bancario por Pagar	39,66%
Depreciación Acum. Edificio	<u>-4,47%</u>		
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>84,34%</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>39,66%</b>
<b>OTROS INTANGIBLES</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>100,00%</b>
Otros Intangibles	0,12%	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>84,47%</b>	Capital suscrito no pagado a Tesorería	100,96%
		Pérdidas Acumuladas ejercicios anteriores	<u>-0,96%</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>100,00%</b>
		<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	
		<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	

**Análisis:** Al realizar el análisis vertical del Balance General del Hospital General RioHospital podemos demostrar si cumplen o no con los principios financieros como son:

- Activos Corrientes superan a los Pasivos Corrientes y que ambos crecen o decrecen en forma proporcional,
- Recursos Permanentes (Deudas de Largo Plazo y Capital Propio) cubren totalmente los Activos Fijos o no Corrientes

Es así que luego de haber establecido los principios, dentro de las cuentas de Activo las más relevantes o importancia significativa se encuentran Bancos con un 7,36% siendo favorable para el Hospital ya que es necesario que todo el efectivo esté debidamente resguardado y cumpla con las políticas de control interno. Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados con un 0,38% es decir, mantienen un nivel bajo que no representaría un riesgo para el hospital.

Propiedad, Planta y Equipo posee un 84,34% siendo la cuenta Edificios la que mayor porcentaje posee con un 63,08%, este elevado porcentaje en Activo No Corriente se justifica ya que es necesario la inversión en Edificio pues por la actividad económica en la prestación de servicios de salud es necesario una adecuada infraestructura donde se brinde atención de calidad y disposición de todas las especialidades. Por lo tanto, el 15,66% de la inversión está dirigido al Activo Corriente.

En el Pasivo las Cuentas y Documentos por pagar obtienen un 34,49% del total del pasivo esto puede ser perjudicial para el hospital ya que las obligaciones con terceros pueden afectar en cuanto a la inversión de nuevos socios. Además, cheques girados y no cobrados representan un 15% siendo favorable pues disminuye las obligaciones con los proveedores.

En cuanto al cumplimiento de los principios financieros se puede decir que, no se está dando cumplimiento a los mismos

**HOSPITAL GENERAL RIOHOSPITAL  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**



**INGRESOS**

**INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS**

VENTA DE BIENES	<b>22,08%</b>
Venta de bienes 12% Farmacia	6,06%
Venta de bienes 0% Farmacia	16,02%
<b>PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>47,23%</b>
HONORARIOS MÉDICOS	<b>24,33%</b>
HONORARIOS ANESTESIOLOGOS	<b>3,76%</b>
HONORARIOS CIRCULANTES	<b>1,10%</b>
HONORARIOS INSTRUMENTISTAS	<b>1,22%</b>
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	<b>0,30%</b>
DESCUENTO EN VENTAS	<b>-0,04%</b>
OTROS INGRESOS	<b>0,00%</b>
Intereses Financieros	<b>0,006%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>100,00%</b>

<b>COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>9,16%</b>
Depreciación propiedad planta y equipo	8,11%
Mantenimiento y Reparaciones	0,90%
Suministros materiales y repuestos	0,16%
<b>OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>20,50%</b>
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>	<b>29,67%</b>

**GASTOS**

<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>52,51%</b>
------------------------	---------------

<b>SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS</b>	
<b>REMUNERACIONES</b>	<b>5,81%</b>
Sueldos Personal Operativo	5,04%
Horas Extras Personal Operativo	0,77%
<b>APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>0,84%</b>
Aporte Patronal Personal Operativo	0,66%
Fondos de Reserva Personal Operativo	0,12%
Aporte IECE-SECAP Personal Operativo	0,06%
<b>BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES</b>	<b>1,21%</b>
XIII Sueldo Personal Operativo	0,50%
XIV Sueldo Personal Operativo	0,37%
Vacaciones Personal Operativo	0,25%
Indemnizaciones Personal Operativo	0,09%
<b>HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS</b>	<b>37,14%</b>
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>0,69%</b>
<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>0,94%</b>
<b>COMBUSTIBLES</b>	<b>0,0007%</b>
<b>SEGUROS Y REASEGUROS</b>	<b>0,19%</b>
<b>AMORTIZACIONES (Intangibles)</b>	<b>0,02%</b>
<b>MATERIALES</b>	<b>0,75%</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>4,92%</b>
Gasto de Alimentación y Dietas	1,32%
Gastos Bienes Varios	2,12%
Otros Gastos Servicios de Vigilancia	1,13%
Gasto Uniforme	0,34%

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>6,91%</b>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	<b>2,48%</b>
Sueldos Personal Adm.	2,23%
Horas Extras Personal Adm.	0,24%
Comisiones Personal Adm.	0,00%
<b>APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>0,38%</b>
Aporte Patronal Personal Adm.	0,28%
Fondos de Reserva Personal Adm.	0,08%
Aporte IECE-SECAP Personal Adm.	0,02%
<b>BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES</b>	<b>0,45%</b>
XIII Sueldo Personal Adm.	0,21%
XIV Sueldo Personal Adm.	0,14%
Vacaciones Personal Adm.	0,10%
<b>TRANSPORTE</b>	<b>0,16%</b>
<b>AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELEFONÍA</b>	<b>0,76%</b>
<b>NOTARIOS Y REGISTRADORES</b>	<b>0,09%</b>
<b>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS</b>	<b>2,50%</b>
Impuestos, Contribuciones y Tasas	0,46%
Impuestos de Consumos Especiales	0,02%
IVA QUE SE CARGA AL COSTO	2,03%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>0,10%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2,99%</b>
INTERESES BANCARIOS	2,25%
COMISIONES BANCARIAS	0,35%
GASTO CHEQUERA	0,03%
COMISIONES PAGADAS VOUCHER DIF.	0,36%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>1,77%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>64,18%</b>
<b>TOTAL COSTO VENTAS Y GASTOS</b>	<b>93,85%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE TRABAJADOR</b>	<b>6,15%</b>
15% UTILIDAD TRABAJADOR	-0,92%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5,23%</b>
25% IMPUESTO RENTA	-1,31%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>3,92%</b>

**Análisis:** Al aplicar el análisis vertical en el Estado de Resultados de RioHospital los Costos de Producción Ventas obtienen un 29,67% pues son valores que pueden ser recuperables con la prestación del servicio y además de ser propios del mismo.

Los gastos de venta poseen un 52,51% siendo el porcentaje más alto en relación al gasto administrativo y financiero. Dentro del mismo los sueldos al personal operativo y el pago por honorarios con un 5,81% y 37,14% respectivamente, esto debido al pago de los profesionales que prestan sus servicios.

En cuanto a los gastos administrativos tiene un porcentaje bajo de 6,91%, esto debido a que el personal administrativo es muy poco. Los gastos financieros tienen un 2,99% dentro de este el más representativo es intereses bancarios con un 2,99% ya que se tiene una obligación bancaria en curso. Finalmente, un 6,15% de utilidad en este periodo económico

### 4.10.3 Índices financieros

Aplicar los ratios o índices financieros en los Estados Financieros nos ayudará a realizar un análisis de cómo se encuentran las finanzas y gestión del Hospital. Además, será de gran ayuda para la toma de decisiones de los directivos, socios.

#### APLICACIÓN

##### RAZONES DE LIQUIDEZ

Determina la capacidad que tiene el Hospital para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$ 329.788,59}{\$ 126.853,96} = \$ 2,60$$

**ANÁLISIS:** Por cada dólar que el Hospital tiene que pagar, dispone de \$ 2,60 dólares para saldar sus deudas.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\$ 329.788,59 - \$ 47.500}{\$ 126.853,96} = \$ 2,23$$

**ANÁLISIS:** Por cada dólar que posee el Hospital, dispone de \$ 2,23 con lo cual podrá hacer frente con sus pasivos, es decir que podrá pagar su deuda en su totalidad.

##### RAZONES DE ACTIVIDAD, EFICIENCIA O ROTACIÓN

Permite medir la eficiencia con la que el Hospital utiliza sus activos para el desarrollo de las actividades de constitución, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\$ 253371,18}{\$ 5.119,59} = 49,49$$

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar año 1} + \text{Cuentas por cobrar año 2}}{2}$$

$$\text{Cuentas por cobrar promedio} = \frac{\$ 2.065,88 + \$ 8.173,30}{2} = \$ 5.119,59$$

**ANÁLISIS:** Las cuentas por cobrar del hospital giran alrededor de 49,49 veces en el periodo, es decir que la cantidad de \$5.119,59 se convirtió en efectivo 49,49 veces durante en este periodo.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas o Costo de producción}}{\text{Inventarios Totales Promedios}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\$ 375.845,18}{\$ 43.633,58} = 8,61$$

$$\text{Inventarios Totales Promedios} = \frac{\$ 39.767,16 + \$ 47.500}{2} = \$ 43.633,58$$

**ANÁLISIS:** Los inventarios totales rotan 8,61 veces al año, es decir que el inventario se convierte 8,61 veces por año, en efectivo.

$$\text{Rotación de Activo Fijo Neto} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$$

$$\text{Rotación de Activo Fijo Neto} = \frac{\$ 1'266.855,90}{\$ 1'936.335,35} = 0,65$$

**ANÁLISIS:** Los activos fijos del hospital rotan 0,65 veces al año para generar ingresos.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total Bruto}}$$

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\$ 1'266.855,90}{\$ 2'269.244,69} = 0,56$$

**ANÁLISIS:** Los activos totales rotaron 0,56 veces en el año, es decir que cada dólar invertido generó 0,56 centavos en ventas al año.

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Compras a crédito del Período o Costo de Venta}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\$ 375.845,18}{\$ 78.899,59} = 4.76$$

**ANÁLISIS:** Las cuentas por pagar a proveedores que ascendían a \$ 78.899,59 ocasionaron salidas de efectivo 3.75 veces al año.

### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Estos índices financieros indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades para el Hospital.

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \left( \frac{\text{Obligaciones Financieras (corto y largo plazo)}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$$

$$\text{Endeudamiento Financiero} = \left( \frac{\$ 101.939,04}{\$ 1'266.855,90} \right) \times 100 = 8,05\%$$

**Análisis:** Para cada dólar que el hospital ha invertido el 8,05% ha sido financiado por los acreedores.

$$\text{Razón de deuda o nivel de endeudamiento} = \left( \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \right) \times 100$$

$$\text{Razón de deuda o nivel de endeudamiento} = \left( \frac{\$ 228.793}{\$ 2'123.184,61} \right) \times 100 = 0,11$$

**ANÁLISIS:** Por cada dólar que el hospital dispone es de 0,11 por la cual podrá hacer frente con sus pasivos, es decir que podrá pagar su deuda en su totalidad.

### RAZONES DE RENTABILIDAD

Miden la rentabilidad del patrimonio y del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en el Hospital.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \left( \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \left( \frac{\$ 77.954,37}{\$ 1'266.855,90} \right) \times 100 = 6,15\%$$

**Análisis:** Podemos inferir que el margen de utilidad bruta obtenida después de descontar el costo de ventas es de 6,15%.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \right) \times 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \left( \frac{\$ 49.695,91}{\$ 1'266.855,90} \right) \times 100 = 3,92\%$$

**Análisis:** Podemos inferir que las ventas del hospital generaron un 3,92% de utilidad respectivamente durante este periodo.

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total o Activo Bruto}} \right) \times 100$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \left( \frac{\$ 49.695,91}{2'269.244,69} \right) \times 100 = 2,19\%$$

**Análisis:** Se puede evidenciar que en este periodo el rendimiento del activo total es de 2,19% lo cual significa que por cada dólar de activo en la empresa genera una cantidad de \$2,19.

### CONCLUSIONES

Una vez analizada la información recopilada mediante las encuestas al personal administrativo, Operativo del Hospital General RioHospital, se llegó a las siguientes conclusiones:



- Mediante la recopilación y análisis teórico realizado, la mejor forma que tiene el Hospital General RioHospital para mejorar su situación actual y cumplir con sus objetivos organizacionales es la implementación de un modelo de gestión administrativa-financiera elaborado a partir del análisis situacional.
- Se pudo evidenciar que no cuenta con una planificación estratégica adecuada, la estructura organizacional del Hospital, no está desarrollada en relación a la visión que la organización se ha establecido de forma empírica, además de no estar bien definido los niveles jerárquicos.
- No existen manuales de funciones y descripción de procedimientos en el Hospital, provocando duplicidad de las funciones, desperdicio de recursos y pérdida de tiempo por lo que se propone un manual de funciones y flujogramas de las principales actividades administrativas que ayudará a mejorar los procesos que se llevan a cabo en el hospital.
- No existen políticas de calidad que se enfoquen en la satisfacción de las necesidades del paciente-usuario por lo que podrían perder pacientes sino se ejecutas estrategias de mejora continua.
- RioHospital no cuenta con un manual de políticas contables que ayuden al personal contable al desarrollo de sus actividades, ya que lo aplican de forma empírica además de no estar bien definidas.
- Hospital General RioHospital, no aplica índices financieros, lo cual complica a la Gerencia, para conocer la verdadera situación en la que se encuentra la misma y en la toma de decisiones.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la aplicación de modelo de gestión administrativa-financiera para el Hospital General RioHospital, para mejorar los procesos.

- Implementar la planificación estratégica propuesta que consta de misión, visión, objetivos institucionales, valores, principios. Además de establecer los niveles jerárquicos del Hospital.
- Socializar y entregar de forma escrita los manuales propuestos que ayudará a establecer las responsabilidades y evitando la duplicidad de funciones.
- Crear equipos de trabajo de cada área para implementar las estrategias de calidad en la prestación de servicios a los pacientes en el Hospital.
- Socializar y entregar de manera escrita el manual contable y políticas contables propuestas de forma que el personal encargado de llevar contabilidad aplique las mismas en forma unánime.
- Es necesario la aplicación de los índices o razones financieras para una adecuada toma de decisiones de los directivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta , R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). *Flujogramas*. México:Patria.
- Alvarez, F., & Faizal, E. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Baena, D. (2014). *Análisis financiero: Enfoque y proyecciones*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. 2ª ed. México: Edamsa Impresiones
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. 8ª ed. Colombia: Editorial Nomos
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008, 31 de Octubre). *Constitución de la República del Ecuador: Elementos Constitutivos del Estado*. Recuperado de: [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Colombia : Ecoe Ediciones.
- González, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. México D.F: F.T.
- Huamán, L., Pulgar, V., & Ríos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. 2ª ed. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Lavalle, A. (2017). *Análisis Financiero*. México: UNID.
- Ministerio de Salud Pública. (1984). *Reglamento Orgánico del Ministerio de Salud Pública*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Ramos, J. (2013). *Elaboración e Implementación un modelo de gestión administrativo-financiero para la Clínica Cristian Jerusalem de la ciudad de Riobamba, y su impacto en su rentabilidad financiera en el periodo marzo-diciembre 2013*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2298/3/UNACH-IPG-PYMES-2015-0026.pdf>
- Rodríguez, J. (2011). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Vacha.
- Rojas, V., & Ñacato, V. (1986). *Técnica de Flujoograma*. 4ª ed. Quito: Cicetronica Cía Ltda.
- Santana, D. M. (2011). *Propuesta de un modelo de gestión financiera para el hospital del día de la Universidad Central del Ecuador*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Ejército). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/3279/T-ESPE-031126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sesento, L. (2012). *Definición de modelo*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/index.htm>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria.
- Vásquez, V. (2012). *Organización Aplicada*. Quito: Nox.

# **ANEXOS**



Anexo A: Encuesta personal operativo

ENCUESTA PERSONAL OPERATIVO

**Objetivo:** Obtener información suficiente a través de la aplicación de encuestas sobre la gestión administrativa del Hospital General RioHospital.

**Instrucciones:** Marque con una "X" la respuesta de su elección.

1. **¿Conoce usted de la misión y visión del Hospital General RioHospital?**  
SI ( ) NO ( )
2. **Seleccione 2 valores institucionales de mayor importancia para usted:**  
Responsabilidad ( ) Compromiso ( ) Calidad en el Servicio ( )  
Respeto ( ) Compañerismo ( ) Trabajo en Equipo ( ) Otros.....
3. **¿Cómo califica la comunicación en su lugar de trabajo con las diferentes áreas?**  
Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
4. **¿El Hospital General RioHospital dispone de un manual de funciones?**  
SI ( ) NO ( )
5. **¿Las funciones y responsabilidades de su cargo le han sido entregadas por escrito?**  
SI ( ) NO ( )
6. **¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo son ejecutadas según una planificación?**  
SI ( ) NO ( )
7. **¿El Hospital General RioHospital se preocupa por la capacitación al personal sobre atención al usuario-paciente?**  
SI ( ) NO ( )
8. **¿Cómo considera el clima laboral existente dentro del Hospital?**  
Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
9. **¿Según su criterio cual es la razón para realizar su trabajo dentro del Hospital General RioHospital?**  
Cumplir un objetivo personal ( ) Orden de la gerencia ( ) Sueldo ( ) Cumplir un objetivo institucional ( ) Calidad en el servicio ( )
10. **¿Usted considera que la Gerencia debe tomar en cuenta las opiniones dadas por el personal para la toma de decisiones?**  
SI ( ) NO ( )
11. **A su criterio ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de los procesos en el Hospital General RioHospital?**  
SI ( ) NO ( )

*¡Gracias por su colaboración!*



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**Anexo B:** Encuesta personal contable

**ENCUESTA PERSONAL CONTABLE**

**Objetivo:** Obtener información suficiente a través de la aplicación de encuestas sobre la gestión financiera del Hospital General RioHospital.

**Instrucciones:** Marque con una "X" la respuesta de su elección

1. **¿La Gerente socializa los estados financieros, así como las políticas contables con los directivos del Hospital General RioHospital?**

SI ( ) NO ( )

2. **¿Usted recibió de forma escrita las políticas contables que se aplican para el proceso de compras y ventas del Hospital?**

SI ( ) NO ( )

3. **¿Usted recibió de forma escrita las políticas contables que se aplican en el cobro a los pacientes y pago a los proveedores del Hospital?**

SI ( ) NO ( )

4. **¿En el Hospital se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma?**

SI ( ) NO ( )

5. **¿La toma de decisiones de los directivos se basa en índices financieros?**

SI ( ) NO ( )

6. **A su criterio ¿Usted considera que un modelo de gestión administrativa- financiera permitirá el mejoramiento de los procesos en el Hospital General RioHospital?**

SI ( ) NO ( )

*¡Gracias por su colaboración!*



**ENTREVISTA A GERENCIA**

**Nombre:**.....

**Cargo:**.....

**Fecha:** .....

1. **¿Usted conoce de forma clara la misión y visión del Hospital General RioHospital?**  
.....
2. **¿El Hospital General RioHospital posee un manual de funciones que garantice el buen desempeño del personal?**  
.....
3. **¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal en el Hospital General RioHospital y cuáles son las cualidades que toma en cuenta en el proceso de selección?**  
.....
4. **¿Cómo evalúa en el Hospital el desempeño del personal, con que fines; y con qué frecuencia se realiza?**  
.....
5. **¿Existe un plan de capacitación al talento humano que fortalezca las competencias de cada uno de los puestos de trabajo? Cuáles son los temas tratados en cada área:**  
.....
6. **¿En el Hospital se aplica índices financieros para medir la rentabilidad de la misma?**  
.....
7. **¿Existen políticas de ventas y de compras, así como una planificación de presupuestos mensuales para que las mismas sean consideradas exitosas?**  
.....
8. **¿Qué métodos y técnicas de análisis financiero han empleado los directivos para la toma de decisiones?**  
.....
9. **¿Existe algún documento guía que le permita mantener una correcta Gestión Administrativa y Financiera en el Hospital, de no ser este el caso piensa que sería importante contar con alguno?**  
.....
10. **¿Se realiza informes periódicos sobre el análisis de estados financieros para evaluar el rendimiento financiero del Hospital General RioHospital?**  
.....



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**






**11. ¿Qué importancia tiene la información financiera en la rentabilidad en la Institución;  
así como en la toma de decisiones?**

.....

.....  
**Firma del entrevistado**



Anexo D: RUC RioHospital

		<b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES</b>			
<b>NÚMERO RUC:</b> <b>RAZÓN SOCIAL:</b>		0091748189001 HOSPITAL PRIVADO DE LA MUJER MEDIC MUJER S C			
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> <b>REPRESENTANTE LEGAL:</b> <b>CONTADOR:</b> <b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b> <b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>		CEVALLOS RIVERA MONICA BEATRIZ MOROCHO ROBALINO ANA MARIBEL OTROS S/N		<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b> SI <b>NÚMERO:</b> S/N	
<b>FEC. NACIMIENTO:</b> <b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b> 06/10/2015 <b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>		<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b> 06/10/2015 <b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b> 21/01/2019 <b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b>			
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>					
SERVICIOS PRESTADOS POR HOSPITALES.					
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>					
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Ciudadela: LOS ALAMOS Calle: SEGUNDO ROSERO Numero: 02 Intersección: MIGUEL ANGEL JUON Referencia ubicación: DIAGONAL A TV CABLE. EDIFICIO DE CINCO PISOS COLOR CREMA Telefono Trabajo: 032607100 Celular: 0995554073 Email: cevallos.monica@yahoo.es Email: contabilidad.riohospital@gmail.com					
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES</li> <li>* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI</li> <li>* ANEXO RELACION DEPENDENCIA</li> <li>* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO</li> <li>* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES</li> <li>* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE</li> <li>* DECLARACION MENSUAL DE IVA</li> </ul>					
<p><i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en <a href="http://www.sri.gov.ec">www.sri.gov.ec</a>.</i></p> <p><i>Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.</i></p> <p><i>Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i></p>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>		1		<b>ABIERTOS</b>	
<b>JURISDICCION</b>		\ZONA 3\ CHIMBORAZO		<b>CERRADOS</b>	
				1	
				0	
					
Código: RIMRUC2019001550826 Fecha: 18/06/2019 11:28:09 AM					



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NÚMERO RUC:  
RAZÓN SOCIAL:

0591748189001  
HOSPITAL PRIVADO DE LA MUJER MEDIC MUJER S C

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO:	001	Estado:	ABIERTO - MATRIZ	FEC. INICIO ACT.:	06/10/2015
NOMBRE COMERCIAL:	RIOHOSPITAL	FEC. CIERRE:		FEC. REINICIO:	

ACTIVIDAD ECONÓMICA:  
SERVICIOS PRESTADOS POR HOSPITALES.  
ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN, PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE EVENTOS.  
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:  
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Ciudadela: LOS ALAMOS Calle: SEGUNDO ROSERO Numero: 02 Interseccion: MIGUEL ANGEL JUON Referencia: DIAGONAL A TV CABLE, EDIFICIO DE CINCO PISOS COLOR CREMA Telefono Trabajo: 032607100 Celular: 0985554073 Email: cevallos.monica@yahoo.es Email: contabilidad.riohospital@gmail.com Email principal: macorpcontable@gmail.com



Código: RIMRUC2019001550826  
Fecha: 18/06/2019 11:28:09 AM

