

Control de Gestión en una empresa de salud

Caso de estudio: Mi Salud S.A.



Alumnos

Carchietti Janet

Urcan Lizondo María Cristina

Ledesma Guido Augusto

Tutor

Marcelo Medina



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar el proceso de gestión interna de una empresa de salud dedicada a la prestación de múltiples servicios para la atención al paciente., enfocándonos en el sector de la Guardia de Emergencias, desde que el paciente es recepcionado hasta que recibe una indicación médica ya sea para internación, seguimiento externo o inter consulta con especialista para definir criterio.

El enfoque metodológico del trabajo es cualitativo, bajo el diseño de un estudio de Investigación- Acción. Se utilizará como método de recolección de datos las entrevistas semiestructuradas dirigidas a colaboradores de la empresa, la revisión documental y de registros, y la observación directa.

Palabras claves: Gestión- Mejoras- Objetivos

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la salud, los recursos, tanto humanos como financieros, son limitados y costosos. El control de gestión ayuda a asignar estos recursos de manera eficiente, asegurando que se utilicen de manera efectiva para brindar atención de calidad a los pacientes. Permite monitorear y evaluar constantemente la calidad de los servicios de atención médica. Permite llevar un seguimiento de los costos y los ingresos de la empresa de salud. El control de gestión proporciona la información necesaria para tomar decisiones informadas y estratégicas que benefician a la empresa y a los pacientes. El control de gestión en una empresa de salud es vital para garantizar la eficiencia, la calidad de la atención y el cumplimiento normativo, lo que, en última instancia, beneficia a los pacientes y a la sostenibilidad financiera de la organización.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO



MiSalud S.A. es una empresa de servicios médicos destinados a satisfacer las necesidades de prevención, diagnóstico, tratamiento y recuperación de las personas.

En MiSalud S.A. la calidad se refleja en sus diferentes servicios. Está equipado con la última tecnología, brindando una prestación de alto nivel, tanto en eficacia médica como en hotelería y confort. Cumple con las normas de calidad, infraestructura y tecnología necesarias para su correcto funcionamiento. La misma brinda varios servicios en la actualidad como ser Servicio de Internación, Quirófano, Rayos X, Tomografía, Ecografía, Servicio de Hemodiálisis, Laboratorio 24 hs, Servicio de neonatología, Servicios de consultorios externos y Servicios de guardia cada uno de los cuales posee profesionales bien capacitados en su área. Cuenta además con otros servicios médicos que son contratados, servicios médicos de apoyo y una farmacia interna.

El edificio cuenta con 2 torres de 8 pisos cada una y 2 subsuelos, uno de ellos correspondiente a la Guardia de Emergencias, la cual funciona por 24hs los 365 días del año. Una Sucursal en Yerba Buena y en otras Provincias del NOA.

El presente trabajo se focalizará sobre el área de Guardia de MiSalud S.A. ya que esta es un área sensible en el sanatorio y que cuenta con una mayor afluencia de pacientes durante todo el año.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En este trabajo se concentra en el área de Guardia de emergencias, que cuenta con 2 camas de emergencias (shock room), 6 camas para pacientes internados y 3 camillas para pacientes en observación; 5 consultorios físicos, 2 de ellos destinados a especialistas como Cirugía General y Traumatología. En tiempo de demanda pico, como lo fue con la última epidemia de



dengue, el espacio físico no bastaba para brindar en servicio, ya que se internaban pacientes incluso en consultorios médicos; todo ello ocasiona que los médicos no cuenten tampoco con un lugar para seguir con la atención se puede observar una falta de indicadores para medir la calidad de atención percibida por los pacientes.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo se puede garantizar la disponibilidad y eficiencia de los recursos médicos y materiales en la guardia de emergencias?
2. ¿Qué sistemas se encuentran disponibles para evaluar el control de gestión en la guardia de emergencias?
3. ¿Cómo se pueden mejorar los procesos de atención en la guardia de emergencias para lograr los objetivos propuestos?

OBJETIVO GENERAL

Proponer herramientas de control de gestión en el área de la guardia de emergencias para lograr una mejor calidad de atención a los pacientes en el área bajo estudio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer los principales aspectos que requiere una oportunidad de mejora en la gestión de la guardia
2. Identificar los factores que afectan la implementación de la estrategia
3. Diseñar OKR, KPI, tableros de control para mejorar la gestión de la guardia.

MARCO TEÓRICO



CONTROL DE GESTIÓN

Anthony (2008) define los sistemas de control de gestión como mecanismos utilizados por directivos y empleados para facilitar la consecución de los objetivos de la organización, influyendo en el comportamiento y el desempeño de las personas integrantes de la misma.

PALANCAS DE GESTION

Simons (1995) identifica cuatro palancas de control de SCG formales:

- **Sistemas de creencias (SC):** usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades.
- **Sistemas de control de diagnóstico (SCD):** usados para monitorear, motivar y recompensar el logro de las metas específicas .
- **Sistemas de control interactivos (SCI):** usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.
- **Sistemas de límites (SI):** usados para fijar límites a la conducta de la búsqueda de oportunidades.

KPI

Un KPI, sigla que proviene de la frase en inglés key performance indicator (indicador clave de rendimiento), es una métrica cuantitativa que muestra cómo tu equipo o empresa progresa hacia tus objetivos empresariales más importantes.

OKR



Doerr (2018) presenta la metodología de los OKR (objetivos y resultados clave) y explican que se utilizan para definir objetivos que ayudarán a los equipos a establecer metas claras que se puedan medir.

FODA

Es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para los negocios

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan y Norton (1996) definen el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

PRESUPUESTO

Hansen y Mowen (2003), el presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la administración en un periodo determinado, expresado ya sea en términos físicos o financieros o de ambas formas.

DASHBOARD

También conocido como panel de información o panel de gestión, es una interfaz gráfica que ayuda a los usuarios a visualizar indicadores clave de desempeño o KPI y métricas para la toma de decisiones que llevarán a la empresa a lograr sus objetivos



MARCO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico del presente trabajo de campo es cualitativo debido a la naturaleza del fenómeno bajo análisis. Se abordará el trabajo con un diseño investigación de estudio de caso abordando una situación particular de manera profunda y en su contexto, lo que permite una mayor comprensión de su complejidad y, por lo tanto, el mayor aprendizaje del caso en estudio. El objetivo es comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas. Centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones.

Como instrumentos de recolección se utilizarán entrevistas semi-estructuradas, observación no participativa y el análisis de los registros.

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La Guardia de emergencias es un servicio de 24hs, los 7 días de la semana que brinda atención inmediata a los pacientes, el cual se reciben pacientes discriminados por nivel de urgencias: con riesgo de vida (color ROJO), pacientes que no están con riesgo de vida pero requieren una internación (color NARANJA), pacientes que pueden ser evaluados por médicos de consultorio con atención prioritaria (color AMARILLO) y pacientes que luego de tomar los parámetros pueden aguardar en sala de espera (color VERDE).

Los datos de los pacientes son cargados en el sistema de información, el cual lleva el historial del paciente y sus posteriores derivaciones por todo el sanatorio. El mismo además permite monitorear varios tipos de indicadores.

Una ventaja que tiene el sanatorio es poder recibir muchas obras sociales entre las cuales se destacarán SUBSIDIO, SWISS MEDICAL, RED DE SEGUROS MÉDICOS, entre otras. Si el paciente no llegase a poseer obra social será el sector administrativo contable quien se encargará de



gestionar la admisión de los mismos mediante la elaboración de un presupuesto e informando sus costos correspondientes.

La empresa no cuenta con sitio web pero sí posee una página de Facebook y una cuenta de Instagram en donde promociona muchos de los servicios que brinda actualmente.

En cuanto a la remuneración del personal médico, estas son percibidas de dos maneras, una de ellas es a través de las obras sociales con las que el sanatorio tiene convenio directo, donde las mismas abonan los honorarios del profesional médico directamente mediante la transferencia de fondos a sus cuentas bancarias; la segunda de ellas es a través del colegio de médicos (cuando no hay convenio directo con el sanatorio), en este caso la administración contable del sanatorio procede facturando a la obra social los costos involucrados en los servicios de atención médica a sus afiliados, discriminando por un lado la parte que corresponde a gastos y medicamentos y por otro, la parte que corresponde a honorarios médicos; estos últimos van al colegio de médicos, donde la institución luego de practicada las correspondientes deducciones procede a la transferencia de los fondos al profesional médico matriculado. En cuanto al resto del personal que trabaja en el sanatorio, es la Federación de Clínicas quien se encarga de pagarles mediante transferencia de fondos a sus cuentas bancarias.

Existe un sistema de sanciones el cual está formalizado teniendo como base la falta realizada y teniendo como castigos el llamado de atención, la suspensión y el posible despido del empleado.

A través de una investigación en el lugar se pudo conocer la visión, misión y valores que se detallan a continuación:



Visión

Ser un centro asistencial de excelente prestigio, por la alta calidad de sus servicios de salud, docencia e investigación, que permita brindar un servicio médico integral, desde niveles de atención primaria hasta los de alta complejidad. La consecución de la eficacia médica, que tiene por objetivo el crecimiento de la propia institución y la satisfacción del paciente externo e interno, se apoya en el desarrollo continuo y sistemático, y con recursos humanos altamente calificados en actividades asistenciales de diferentes especialidades.

Misión

Brindar servicios médicos asistenciales de alta calidad para la prevención de enfermedades y el restablecimiento de la salud de los pacientes, mediante un trato personal, el uso racional de los recursos y la aplicación de modernos recursos científicos-tecnológicos de comprobada efectividad, en un ámbito de calidez, ético, con profesionales altamente calificados.

Valores

- **Profesionalismo:** se refiere a la responsabilidad, dedicación y esmero que el personal de la organización debe imprimir a su desempeño y ocupaciones, buscando sumarse a la misión de la organización, para ello dispone de una planta de profesionales de alta calidad para brindar un excelente servicio de salud.
- **Lealtad:** comprende la fidelidad, compromiso, identificación, pertenencia y defensa de los intereses del sanatorio por parte del plantel que trabaja en él. Actuando con lealtad sin que el comportamiento ocasione perjuicio a otros compañeros de trabajo ni a la empresa.
- **Liderazgo:** el liderazgo basado en valores se basa en un buen trabajo en equipo, los guías enfrentan cotidianamente situaciones difíciles o decisiones dificultosas de tomar pero las resuelvan siempre con sus valores.
- **Trabajo en equipo:** se programa el trabajo en equipo y se plantea la importancia de la coordinación y el conocimiento de las actividades de los asociados, para brindar un servicio a la medida de sus necesidades. Compromiso con el servicio al paciente. Enseñar y aprender compartiendo conocimientos.



- **Integridad:** se actúa con honradez y transparencia. Se busca aceptar y decir la verdad, respetando los derechos y bienes de las personas.
- **Mejora continua:** con un afán de superación individual y profesional es posible preservar la competitividad bajo estándares que aseguren una calidad en todos los niveles. De hecho, la mejora de la calidad, de las propias competencias profesionales y del nivel de satisfacción del paciente son objetivos permanentes. Con una orientación a la mejora de resultados clínicos.

Se observa que los distintos profesionales del sector tienen arraigados estos valores, además se observa que realizan un buen trabajo en equipo, tiene una alta flexibilidad en cuanto a las distintas situaciones que se presentan y tratan de capacitarse en por de lograr una excelente calidad de sus servicios. Los jefes de cada sector tienen una buena relación con sus empleados permitiendo relaciones de diálogo abierto y mostrándose interesados en el bienestar de ellos.

Si bien no existe un código de conducta y ética, existe una ética de trabajo, hay una responsabilidad, compromiso por parte de los empleados por brindar un servicio de calidad a los pacientes y obtener un agradecimiento por parte de ellos, lo cual causa satisfacción y motivación.

Al momento de ingreso al sanatorio los nuevos empleados son partícipes de un proceso de inducción, teniendo que aprender diversos manuales de funciones y procedimientos para cada caso.

Si bien no existe una guardia de seguridad, para acceder a cada sector los empleados deben contar con sus correspondientes credenciales. Para acceder al sistema cada empleado cuenta con su correspondiente usuario y contraseña y los diferentes insumos médicos se encuentran resguardados dentro de un depósito. Es de destacar además la limpieza e higiene del sanatorio, la cual es realizada a diario por el personal correspondiente. En determinados sectores, podemos encontrar instalados recipientes para el desecho de los distintos residuos que se vayan produciendo en el sanatorio. Cada uno de estos recipientes se encuentra identificado con bolsas de distintos colores según el tipo de basura que se trate.

Entre los factores claves de éxito se destacan los siguientes.

- Calidad del servicio



- Atender las necesidades de los pacientes

Para la adquisición de los diversos insumos la Guardia debe realizar un presupuesto el cual será enviado a la sección de contaduría para su posterior revisión y aprobación.

ANÁLISIS FODA

Se identifican las siguiente observación de un análisis FODA

FORTALEZAS

- La actual gerencia del sanatorio se preocupa por mantener tanto a sus empleados como al cliente satisfecho.
- Haber subsistido y aún crecer en períodos difíciles cuando varios establecimientos tuvieron que cerrar sus puertas.
- Prestigio institucional a través de los años.
- Amplia cobertura prestacional (Obras sociales, medicina prepaga, particulares)
- Ubicación geográfica ideal
- Amplia oferta de especialidades médicas.
- Mejoras en infraestructura.
- Servicio de lavandería, mantenimiento, limpieza y cocina propios

DEBILIDADES

- Limitación a la capacidad de respuesta debido a la falta de personal o equipo
- Falta de recursos financieros suficientes
- Necesidad de mejorar la formación continua del personal
- Falta de motivación del personal
- Infraestructura insuficiente al aumento de demanda.



OPORTUNIDADES

- La Universidad forma profesionales de la salud en el área de enfermería: Lic. En enfermería y enfermeros profesionales
- Gran cantidad de la población con obras sociales que poseen convenio con el sanatorio
- Poca cantidad de sanatorios y clínicas privadas en relación a la cantidad de población
- Oportunidad de implementar nuevas tecnologías o métodos de respuesta más eficientes

AMENAZAS

- Otros centros de Salud con calidad prestacional
- Crisis económica generalizada
- Aumento de emigración del recurso humano (especialistas) por mejores condiciones laborales
- La posibilidad de enfrentar situaciones de emergencia de gran magnitud que pongan a prueba los recursos disponibles
- Aumentos salariales que no van acompañados por un justo y oportuno aumento de los aranceles

Matriz FODA



| | | |
|--|---|--|
| <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS (F)</p> <p>La actual gerencia del sanatorio se preocupa por mantener tanto a sus empleados como al paciente satisfecho.</p> <p>Haber subsistido y aún crecer en períodos difíciles cuando varios establecimientos tuvieron que cerrar sus puertas.</p> | <p>DEBILIDADES (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Limitación a la capacidad de respuesta debido a la falta de personal o equipo ·Falta de recursos financieros suficientes · Falta de motivación del personal |
| <p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> · La Universidad forma profesionales de la salud en el área de enfermería: Lic. En enfermería y enfermeros profesionales ·Gran cantidad de la población con obras sociales que poseen convenio con el sanatorio | <p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Estrategia de Desarrollo de Talento y Colaboración con la Universidad: Crear programas de prácticas en el sanatorio para estudiantes de enfermería, Ofrecer cursos de formación y actualización para estudiantes y graduados, fomentar un entorno de trabajo positivo.</p> | <p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Estrategia de Colaboración con la Universidad para Suplir la Falta de Personal: Colaboración con la Universidad, Programas de Prácticas Supervisadas, Programas de Contratación Temprana.</p> <p>Trabajar con la Universidad para establecer programas de formación continua para el personal de enfermería del sanatorio.</p> |
| <p>AMENAZAS (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> ·Otros centros de Salud con calidad prestacional · Crisis económica generalizada ·Aumento de emigración del recurso humano (especialistas) por mejores condiciones laborales | <p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Estrategia de Retención de Especialistas y Diversificación de Servicios: Mejora de las Condiciones Laborales, Buscar colaboraciones estratégicas con otras instituciones de salud, Programas de Retención y Desarrollo. Explorar la posibilidad de diversificar los servicios médicos ofrecidos por el sanatorio.</p> | <p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Estrategia de Resiliencia Financiera y Diversificación de Ingresos : Reserva de Emergencia y Gestión Financiera Prudente. Diversificación de Ingresos: ampliar la cartera de servicios, colaboración con otras instituciones de salud</p> |

Fuente: Elaboración propia



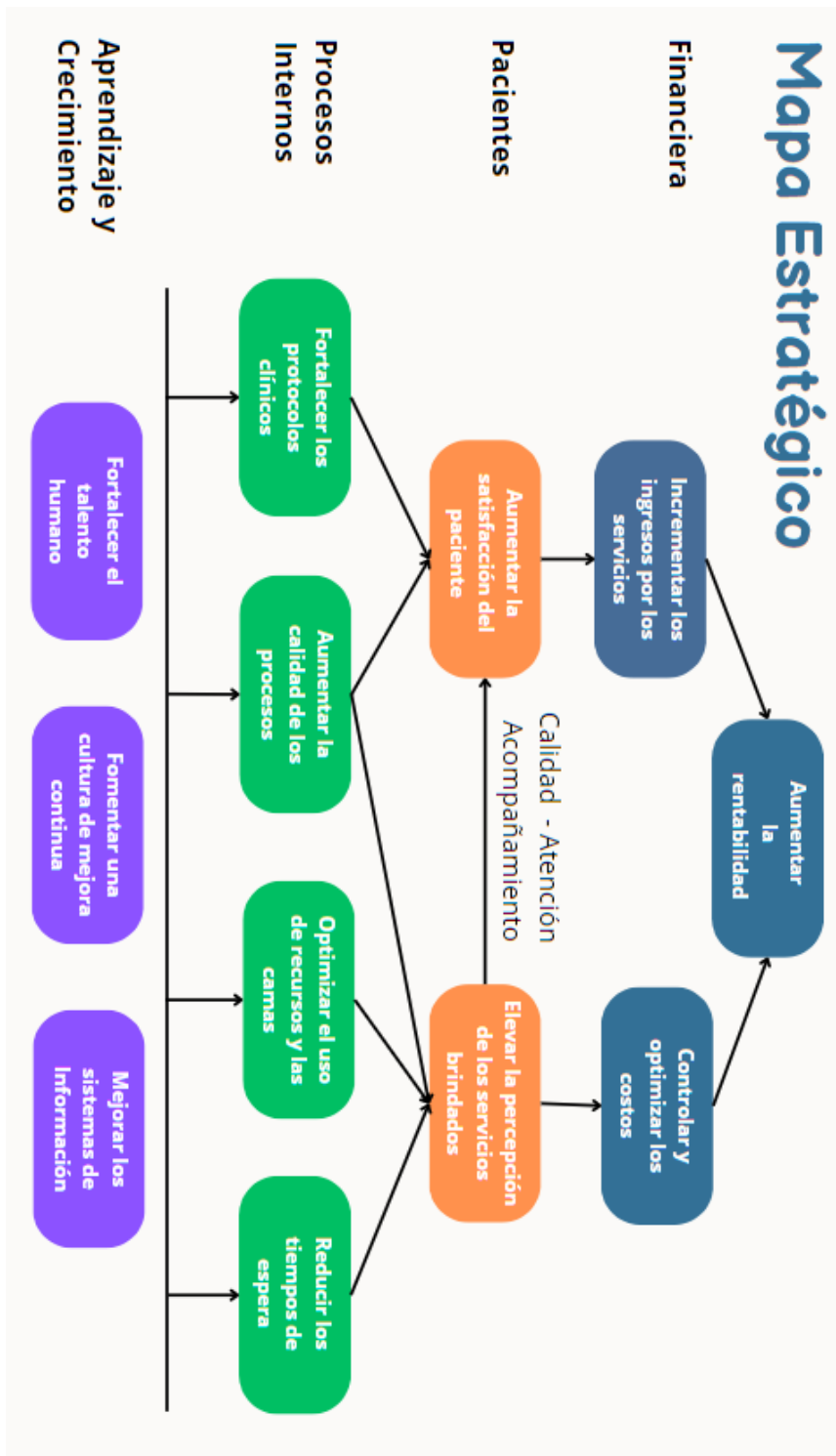
PRESUPUESTO GUARDIA DE EMERGENCIAS:

El presupuesto para una guardia de emergencias se refiere a la asignación de recursos financieros necesarios para cubrir los gastos relacionados con las operaciones y actividades de la guardia. Esto incluye, pero no se limita a, los siguientes aspectos:

1. Personal: Incluye los salarios, beneficios y capacitación del personal de la guardia de emergencias, como médicos, enfermeros, administrativos,, entre otros.
2. Equipamiento y suministros: Comprende la adquisición, mantenimiento y reposición de equipos y suministros necesarios para las operaciones de emergencia, como vehículos de respuesta, equipos médicos, herramientas de rescate, uniformes, entre otros.
3. Comunicaciones: Cubre los costos asociados con la infraestructura de comunicaciones, como sistemas de transmisión de datos, software de gestión de emergencias y servicios de telecomunicaciones.
4. Instalaciones y mantenimiento: Incluye los gastos relacionados con el alquiler, mantenimiento y mejora de las instalaciones utilizadas por la guardia de emergencias
5. Capacitación y educación: Comprende los costos asociados con la formación y actualización del personal en técnicas de primeros auxilios, protocolos de emergencia, manejo de situaciones críticas y otros aspectos relevantes para su desempeño.
6. Seguros y responsabilidad civil: Cubre los costos de los seguros necesarios para proteger a la guardia de emergencias y su personal en caso de accidentes, daños a terceros u otras eventualidades.



MAPA ESTRATÉGICO:



Fuente : Elaboración propia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Financiera

| Objetivo | Indicador | Fórmula | Bajo | Medio | Alto | Meta | Iniciativa |
|---|---------------------------------------|---|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--|--|
| Aumentar la rentabilidad | Margen de beneficio neto | $(\text{beneficio neto} / \text{ingresos totales}) * 100$ | Menos del 5% | Entre 5% y 10% | Más de 10% | Alcanzar un margen de beneficio neto del 12% en el próximo año fiscal | Implementar el sistema de costeo basado en actividades |
| Controlar y optimizar los costos | Costo por paciente atendido | $\text{Costo Total} / \text{Número de pacientes atendidos}$ | Más de \$ 2000 | Entre \$ 1000 y \$ 2000 | Menos de \$ 1000 | Reducir el costo por paciente en un 7% el próximo año | |
| Incrementar los ingresos por los servicios. | Crecimiento de Ingresos por Servicios | $((\text{Ingresos por Servicios del Año Actual} - \text{Ingresos por Servicios del Año Anterior}) / \text{Ingresos por Servicios del Año Anterior}) * 100.$ | Menos del 5% de crecimiento. | Entre el 5% y el 10% de crecimiento. | Más del 10% de crecimiento. | Lograr un crecimiento del 12% en los ingresos por servicios en el próximo año fiscal | Desarrollar un plan de marketing digital |

Fuente: Elaboración propia



Cuadro de Mando Integral - Perspectiva del Paciente

| Objetivo | Indicador | Fórmula | Bajo | Medio | Alto | Meta | Iniciativa |
|---|-------------------------------------|--|--|--|---------------------------------------|---|--|
| Aumentar la satisfacción del paciente | Índice de Satisfacción del Paciente | Número de pacientes satisfechos / Número total de pacientes encuestados | Menos del 70% de pacientes satisfechos | Entre el 70% y el 85% de pacientes satisfechos | Más del 85% de pacientes satisfechos. | Alcanzar un 90% de satisfacción del paciente en el próximo año fiscal | Implementar un sistema de gestión de calidad |
| Elevar la percepción de los servicios brindados | Índice de Calidad de Servicio | (Número de respuestas positivas en encuestas de satisfacción / Número total de respuestas en encuestas de satisfacción) x 100. | Menos del 70% de satisfacción. | Entre el 70% y el 85% de satisfacción | Más del 85% de satisfacción | Alcanzar un 90% de satisfacción del cliente en el próximo año fiscal. | |

Fuente: Elaboración propia



Cuadro de Mando Integral - Perspectiva de Procesos internos

| Objetivo | Indicador | Fórmula | Bajo | Medio | Alto | Meta | Iniciativa |
|--|-------------------------------------|---|---|---|--|--|--|
| Fortalecer los protocolos clínicos. | Cumplimiento de Protocolos Clínicos | $(\text{Número de casos con cumplimiento de protocolos} / \text{Número total de casos}) \times 100.$ | Menos del 70% de cumplimiento | Entre el 70% y el 85% de cumplimiento. | Más del 85% de cumplimiento | Alcanzar un 90% de cumplimiento de protocolos clínicos en el próximo año fiscal. | Implementar un sistema de gestión de calidad |
| Aumentar la calidad de los procesos. | Índice de Eficiencia de Procesos | $(\text{Número de procesos que cumplen los estándares de calidad} / \text{Número total de procesos}) \times 100.$ | Menos del 70% de procesos cumplen los estándares de calidad | Entre el 70% y el 85% de procesos cumplen los estándares de calidad | Más del 85% de procesos cumplen los estándares de calidad. | Aumentar el índice de eficiencia de procesos al 90% en el próximo año fiscal | |
| Optimizar el uso de los recursos y camas hospitalarias | Tasa de Ocupación de Camas | $(\text{Número de camas ocupadas} / \text{Número total de camas disponibles}) \times 100$ | Menos del 70% de ocupación | Entre el 70% y el 85% de ocupación. | Más del 85% de ocupación | Alcanzar una tasa de ocupación de camas del 90% en el próximo año fiscal | Perfeccionar el sistema de gestión de los recursos |
| Reducir los tiempos de espera | Tiempo Promedio de Espera. | (Suma de tiempos de espera de pacientes / Número total de pacientes atendidos). | Menos de 30 minutos de tiempo promedio de espera | Entre 30 y 60 minutos de tiempo promedio de espera. | Más de 60 minutos de tiempo promedio de espera. | Reducir el tiempo promedio de espera a menos de 20 minutos en el próximo año fiscal. | Utilizar teoría de restricciones para encontrar y eliminar los cuellos de botella. |

Fuente: Elaboración propia



Cuadro de Mando Integral - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| Objetivo | Indicador | Fórmula | Bajo | Medio | Alto | Meta | Iniciativa |
|--|---|---|--------------------------------------|--|--|--|--|
| Fortalecer el talento humano | Hs. de formación por empleado | Total de Hs de formación / Número total de empleados | Menos de 10 Hs. | Entre 10 Hs y 20 Hs | Más de 20 Hs | Aumentar las horas de formación por empleado en un 10% en el próximo año | |
| Fomentar una cultura de mejora continua. | Índice de Participación en Iniciativas de Mejora Continua | (Número de empleados que participan en iniciativas de mejora continua / Número total de empleados) x 100. | Menos del 30% de participación. | Entre el 30% y el 60% de participación | Más del 60% de participación. | Aumentar el índice de participación al 75% en el próximo año fiscal | Establecer un programa de capacitación y mejora continua a todos los miembros de la guardia |
| Mejorar los sistemas de información. | Índice de Eficiencia de los Sistemas de Información. | (Número de incidentes o problemas de sistemas / Número total de transacciones o usuarios) x 100. | Más del 5% de incidentes o problemas | Entre el 1% y el 5% de incidentes o problemas. | Menos del 1% de incidentes o problemas | Reducir el índice de eficiencia de los sistemas de información al 1% en el próximo año fiscal. | Revisar y mejorar los sistemas de información, utilizar B.I. con herramientas como PowerBi, LockerStudio |

Fuente: Elaboración propia



MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO

| Aprendizaje y desarrollo | Procesos Internos | Pacientes | Financiera | Impacto | Iniciativas Estratégicas | | | | | | | |
|---|---|-----------|------------|---------|--|--|--|--|--|---|--|---------------------|
| | | | | | Implementar el sistema de costeo basado en actividades | Desarrollar un plan de marketing digital | Implementar un sistema de gestión de calidad | Perfeccionar el sistema de gestión de los recursos | Utilizar teoría de restricciones para encontrar y eliminar los cuellos de botella. | Establecer un programa de capacitación y mejora continua a todos los miembros de la guardia | Revisar y mejorar los sistemas de información, utilizar B.I. con herramientas como PowerBi, LockerStudio | Impacto estratégico |
| Niveles de Impacto 1 - Alto Impacto 2 - Mediano Impacto 3 - Bajo Impacto | Aumentar la rentabilidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Controlar y optimizar los costos | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Incrementar los ingresos por los servicios | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | Aumentar la satisfacción del paciente | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Elevar la percepción de los servicios brindados | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| | Fortalecer los protocolos clínicos | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Aumentar la calidad de los procesos | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Optimizar el uso de los recursos y camas | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 |
| | Reducir los tiempos de espera | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| | Fortalecer el talento humano | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Fomentar una cultura de mejora continua | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Mejorar los sistemas de información | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | |
| Impacto estratégico | 26 | 29 | 26 | 19 | 18 | 22 | 21 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia



OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVES

Se propone además un modelo de OKRs (Objetivo y Resultados Claves) para implementar dentro de la guardia.

Objetivos y resultados Claves - Primer Trimestre

| Objetivo Anual: Ser el centro de emergencia número 1 en toda la provincia | | |
|--|---|--|
| Objetivo Trim. 1: Mejorar los tiempos de respuesta y atención en la guardia de emergencia | | |
| <p>Resultado Clave 1</p> <p>Reducir el tiempo promedio de espera de los pacientes en un 20% en comparación con el año anterior.</p> | <p>Resultado Clave 2</p> <p>Aumentar la precisión del diagnóstico inicial en un 15% para mejorar la eficiencia en el proceso de atención.</p> | <p>Resultado Clave 3</p> <p>Implementar una capacitación mensual para el personal de la guardia enfocada en la mejora de la atención de emergencia.</p> |
| <p>Actividades</p> <p>Mejorar el triaje y clasificación de pacientes. Optimizar los flujos de trabajo y la asignación de recursos. Automatizar procesos y mejorar la gestión de la información.</p> | <p>Actividades</p> <p>Implementar protocolos de evaluación estandarizados. Utilizar herramientas de apoyo al diagnóstico. Fomentar la comunicación interdisciplinaria.</p> | <p>Actividades</p> <p>Diseñar un programa de capacitación integral. Involucrar a expertos y profesionales de la salud. Evaluar y dar seguimiento al progreso.</p> |

Fuente: Elaboración propia



Objetivos y resultados Claves - Segundo Trimestre

| Objetivo Anual: Ser el centro de emergencia número 1 en toda la provincia | | |
|---|---|--|
| Objetivo Trim. 2: Optimizar la gestión de recursos y la eficiencia operativa en la guardia de emergencia | | |
| Resultado Clave 1 | Resultado Clave 2 | Resultado Clave 3 |
| Reducir los costos operativos de la guardia en un 10% sin comprometer la calidad de la atención. | Mantener un inventario de suministros médicos bien gestionado y reducir el desperdicio en un 15%. | Mantener una tasa de ocupación óptima de camas y recursos en la guardia de al menos el 85% en todo momento. |
| Actividades | Actividades | Actividades |
| Revisar y optimizar los procesos internos. Gestionar los suministros de manera más eficiente. Optimizar la programación del personal. | Revisión y optimización del inventario. Implementar un sistema de seguimiento y control. Capacitación y sensibilización del personal. | Mejorar la programación y gestión de camas. Optimizar el flujo de pacientes. Monitorear y predecir la demanda. |

Fuente: Elaboración propia



Objetivos y resultados Claves - Tercer Trimestre

| Objetivo Anual: Ser el centro de emergencia número 1 en toda la provincia | | |
|---|---|---|
| Objetivo Trim. 3: Incrementar el porcentaje de pacientes satisfechos | | |
| Resultado Clave 1 | Resultado Clave 2 | Resultado Clave 3 |
| <p>Elevar el índice de Satisfacción del paciente en un 20 % respecto al año pasado.</p> | <p>Incrementar en un 30 % la recepción de pacientes comparados con la competencia.</p> | <p>Crece un 50 % en los profesionales capacitados de emergentología.</p> |
| Actividades | Actividades | Actividades |
| <p>Fomentar la comunicación transparente sobre los procedimientos médicos. Ofrecer apoyo psicológico y emocional a pacientes y familiares que enfrenten situaciones difíciles Establecer sistemas efectivos para recibir y resolver quejas de pacientes</p> | <p>Mejorar la capacidad de camas y recursos. Mejorar la visibilidad y el marketing. Ampliar los servicios y las especialidades.</p> | <p>Desarrollar programas de formación. Desarrollar un método de retención de talento. Promover la certificación y acreditación.</p> |

Fuente: Elaboración propia

TABLERO DE COMANDO

Por último se propone además la creación de un dashboard para realizar un visualización y monitoreo en tiempo real de los diversos datos, métricas y estadísticas importantes para la guardia.

Tablero de comando



Fuente: Elaboración propia

En este dashboard será posible monitorear entre otras cosas:

- Costo total de los servicios.
- Costo por paciente
- Costos en total de los insumos médicos y no médicos
- Índice de Satisfacción del Paciente
- Tiempos de espera
- Otras funcionalidades.

RECOMENDACIONES



Entre las recomendaciones que se pueden brindar están las siguientes:

1. Capacitar al personal en el uso eficiente de los recursos y en la aplicación de protocolos específicos.
2. Establecer indicadores claves de desempeño para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos.
3. Utilizar presupuestos para realizar un análisis a posteriori sobre la utilización de los recursos y encontrar áreas de mejora.
4. Automatizar procesos administrativos para reducir la carga de trabajo y minimizar los tiempos de respuesta.
5. Implementar un sistema de seguimiento de inventario en tiempo real para los medicamentos y suministros médicos.
6. Incorporar un sistema de gestión de camas para optimizar la ocupación de los espacios hospitalarios.
7. Proponer el uso de los OKRs (Objetivos y Resultados Claves) para mejorar la eficiencia, la calidad de atención y la alineación con los objetivos de la organización.
8. Desarrollar tableros de comandos (Dashboard) para medir el desempeño de los distintos indicadores propuestos y adelantarse a las contingencias futuras.
9. Incentivar la participación activa del personal en la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de los recursos.



CONCLUSIONES

En resumen, el Control de Gestión es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Es una oportunidad muy importante para mejorar la gestión de la empresa y en base a ello mejorar la eficiencia operativa, cumplir con los objetivos establecidos, tomar decisiones informadas y evaluar y mitigar los riesgos. Esto contribuye a una gestión más efectiva y eficiente de las situaciones de emergencia.

La utilización de sistemas de información como ser DASHBOARD nos ayudó a poder tener información más enriquecedora en un lapso más corto, el cual es flexible, permite tener interacción con otros profesionales para ir resolviendo problemas o situaciones que se presenten día a día; Pudimos establecer objetivos anuales y trimestrales y motivar al equipo de guardia para lograrlos mediante los OKRS.

Mediante el Cuadro de mando integral y el mapa estratégico, pudimos establecer objetivos e iniciativas para alcanzarlos y así poder mejorar la Gestión de la Guardia, las mismas se establecieron como propuesta a la Jefa de Guardia, quien se comprometió a trabajar con las herramientas brindadas. Destacamos la buena predisposición de todo el equipo de la Guardia de emergencias



APÉNDICE

Preguntas de entrevista:

1. Desde que ingresa el personal a la Institución ¿Como es el proceso de inducción?
2. ¿Cómo es el proceso de incentivos en la institución?
3. ¿Cómo es la toma de decisiones a nivel general?
4. ¿Cómo es la colaboración entre sectores para lograr los objetivos planteados por la empresa?
5. ¿Cómo podría representarse la información proporcionada por los KPI
6. ¿Cómo es controlado el personal por su jefe de sector? (llegadas tardes, ausentismo, etc)



BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, David.(2011). *Estadística para los Negocios y la Economía*. Cengage Learning.
- Anthony R., Govindarajan V.(2008). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw-Hill.
- Carro Paz Roberto, Gonzalez G. Daniel.(2014) *Administración de operaciones*. Nueva Librería.
- Chiavenato, Idalberto.(2006). *Comportamiento Organizacional*. International Thomson.
- Hernandez Sampieri Roberto.(2003) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Horngren Thomas.(1987). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. Pearson.
- Kaplan Robert S., Norton David P. .(1996). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business.
- Laudon Kenneth C., Laudon Jane P.(2016). *Sistema de Información Gerencial*. Pearson.
- Mintzberg, Henry.(2002). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.
- Robbins Stephen P., Coulter Mary.(2005). *Administración*. Pearson.
- Simons Robert. (1995) *Palancas De Control*. Temas.