

RESUMEN

La organización en estudio de esta Tesina es un hospital de la ciudad de Guayaquil, el cual se enfocó en el área de consulta externa, ya que anualmente se atienden alrededor de 90,000 pacientes, y es el área que registra la mayor cantidad de quejas de clientes, tanto internos como externos, generando un alto costo sumergido anual de aproximadamente \$50,000.

Esta tesina busco proporcionar a la empresa una herramienta de gestión que le permita incrementar su desempeño, disminuyendo desperdicios, costos de calidad y lograr ejecutar la estrategia establecida.

Para el presente estudio primero se recopiló la información sobre los problemas y tipos de desperdicios que se presentan en el área de consulta externa y se determinó cuáles eran los principales problemas para proceder a la tabulación y análisis de causas.

Con esta información se planificó una estrategia que permitió alinear al área, objeto del análisis a objetivos estratégicos e indicadores de control para monitorear el sistema y lograr evaluar los resultados obtenidos, involucrando especialmente al talento humano debido a la naturaleza de las actividades de la organización y del área en particular.

Con la implementación de este sistema se monitorearon los desperdicios, los tiempos de espera, el reproceso, y la utilización del talento humano, lo que generó la reducción o eliminación de los mismos y por lo tanto se logró una reducción del 78% de los costos anuales por desperdicios.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	II
ABREVIATURAS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	
1. GENERALIDADES.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Objetivo General.....	4
1.3. Objetivos Específicos.....	5
1.4. Metodología de la Tesina.....	5
1.5. Estructura de la Tesina.....	6
CAPÍTULO 2	
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Sistema de control de gestión.....	8
2.1.1 Introducción.....	8
2.1.2 Conceptos básicos.....	9

2.1.3	Beneficios	11
2.1.4	Descripción del sistema	12
2.1.4.1	Definición	12
2.1.4.2	Estrategia	14
2.1.4.3	Planeación del desempeño individual.....	15
2.1.4.4	Tutoría / Coaching	15
2.1.4.5	Evaluación de resultados y desempeño	15
2.2	Enfoque estratégico	15
2.2.1	Proceso de Planeación Estratégica	12
2.2.2	Análisis FODA	16
2.3	Perspectivas Estratégicas	17
2.3.1	Objetivos Estratégicos	18
2.3.2	Clientes	18
2.3.3	Financiera	19
2.3.4	Procesos	19
2.3.5	Desarrollo y Talento Humano	19
2.4.	Alineamiento organizacional y Mapa Estratégico	20
2.5.	Matriz de control	20
2.6.	Toma de decisiones basados en el Sistema de Gestión de Control	21
2.7	Introducción a la manufactura esbelta	21
2.8	Técnicas de manufactura esbelta	22

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	25
3.1. Información General de la Empresa	25
3.1.1. Actividad Económica	26
3.1.2. Misión	26
3.1.3. Visión	26
3.1.4. Estructura Organizacional	26
3.1.5. Análisis de Fuerza Laboral	27
3.1.6. Descripción del servicio y principales procesos Críticos	28
3.2. Descripción de los principales problemas encontrados en el área de consulta externa	32
3.3. Determinación de la causa raíz	34

CAPÍTULO 4

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	47
4.1 Crear el equipo de líderes ejecutivos para movilizar el cambio estratégico	47
4.2 Elaborar la planificación estratégica	48
4.3 Alinear a toda la organización hacia la estrategia	51
4.4 Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días	54

4.5 Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua	89
--	----

CAPÍTULO 5

5. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	108
5.1 Introducción	108
5.2. Objetivos	108
5.3. Alcance	109
5.4. Procedimiento de la auditoria del sistema de control de Gestión	109

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	118
6.1 Análisis de los resultados obtenidos	118
6.2 Resultados Proyectados	120

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
7.1 Conclusiones	123
7.2 Recomendaciones	126

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.	Análisis de FODA.....	18
Figura 3.1.	Estructura Organizacional de la Consulta Externa.....	27
Figura 3.2.	Servicios que presta el Área de Consulta Externa.....	29
Figura 3.3.	Macroproceso del Hospital.....	31
Figura 3.4.	Principales problemas con el Área de Consulta Externa del Hospital.....	33
Figura 3.5.	Diagrama Causa-Efecto para desperdicios.....	34
Figura 4.1.	Mapa Estratégico Jefatura de Consulta Externa.....	52
Figura 4.2.	Semáforo de Control de Indicadores.....	56
Figura 4.3.	Concepto de Pérdida.....	79
Figura 4.4.	Ciclo Deming.....	91
Figura 4.5.	Formato de Elaboración de Agenda.....	95
Figura 4.6.	Formato de lista de Asistencia	96
Figura 4.7.	Roles que se deben seguir en las reuniones de Seguimiento.....	97
Figura 4.8.	Formato de Actas de Reuniones.....	101
Figura 4.9.	Formato de Análisis de Resultados Excepcionales.....	102
Figura 4.10.	Formato de Análisis de Resultados Inaceptables.....	103
Figura 4.11.	Formato de Evaluación de Reuniones.....	105
Figura 5.1	Procedimiento para verificar la confiabilidad de Datos de los indicadores.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Servicios que presta el Hospital.....	28
Tabla 2	Equipo de líderes del SCG.....	48
Tabla 3	Análisis de FODA de la empresa.....	48
Tabla 4	Objetivos Estratégicos para el Hospital.....	50
Tabla 5	Objetivos e Indicadores.....	53
Tabla 6	Ficheros de Indicadores.....	55
Tabla 7	Tablero de Control de Indicadores de Macro-Objetivos Para Área de Consulta Externa.....	58
Tabla 8	Control de Objetivos Estratégicos para Área de Consulta Externa.....	59
Tabla 9	Matriz de Iniciativas Estratégicas.....	77
Tabla 10	Acciones de Trabajo para implementación de Estrategia.....	88
Tabla 11	Cronograma de Reuniones de Seguimiento.....	93
Tabla 12	Check List Ambiente y Recursos.....	107
Tabla 13	Auditoría Interna: Lista de Verificación.....	113
Tabla 14	Auditoría Interna: Implantación del Sistema.....	114
Tabla 15	Auditoría Interna: Explotación de la Información.....	115
Tabla 16	Auditoría Interna: Evaluación y Mejora del Sistema.....	116
Tabla 17	Resultados obtenidos de los Macro Objetivos (Octubre 2010).....	120
Tabla 18	Resultados esperados de los Macro Objetivos (Finales 2011).....	121

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1.	Principales problemas en el Área de Consulta Externa.....	33
Gráfico 4.1.	Tendencias para el Macroobjetivo 1.....	60
Gráfico 4.2.	Tendencias para el Macroobjetivo 2.....	61
Gráfico 4.3.	Tendencias para el Macroobjetivo 3.....	62
Gráfico 4.4.	Tendencias para el Macroobjetivo 4.....	63
Gráfico 4.5.	Tendencias para el Macroobjetivo 5.....	64
Gráfico 4.6.	Tendencias Objetivo 6.....	65
Gráfico 4.7.	Tendencias Objetivo 7.....	66
Gráfico 4.8.	Tendencias Objetivo 8.....	67
Gráfico 4.9.	Tendencias Objetivo 9.....	69
Gráfico 4.10.	Tendencias Objetivo 10.....	70
Gráfico 4.11.	Tendencias Objetivo 11.....	70
Gráfico 4.12.	Tendencias Objetivo 12.....	71
Gráfico 4.13.	Tendencias Objetivo 13.....	72
Gráfico 4.14.	Tendencias Objetivo 14.....	73
Gráfico 4.15.	Tendencias Objetivo 15.....	75
Gráfico 4.16.	Tendencias Objetivo 16.....	75

ABREVIATURAS

FODA FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS

BSC BALANCED SCORECARD

SCG SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN