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…… …17
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