



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TÍTULO:

**“EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL
ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA
TOMA DE DECISIONES PERIODO 2015”**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

Autora

Solanda Katerine Delgado Rodríguez

Tutor

Ing. Alexander Vinuesa Jara M.D.E

Riobamba-Ecuador

2017

INFORME DEL TUTOR

Yo, Alexander Vinueza Jara en mi calidad de TUTOR, y luego de haber revisado el proceso de elaboración de la investigación realizada por la Srta. **Solanda Katerine Delgado Rodríguez** con C.i 1724960008, cuyo trabajo lleva por título: **“EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2015”** tengo a bien informar que el mismo cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta al público, luego de ser evaluada por el Tribunal designado.

Riobamba, Junio 2017

Ing. Alexander Vinueza Jara



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Título:

**“EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL
ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE
DECISIONES PERIODO 2015”**

CALIFICACION DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO:

Ing. Alexander Vinueza Jara

Tutor

Nota

Firma

Dr. Dante Ayaviri

Miembro 1

Nota

Firma

Mgs. Marieta Tapia

Miembro 1

Nota

Firma

NOTA: _____ (SOBRE10)

DERECHOS DE AUTORÍA

Yo, Solanda Katerine Delgado Rodríguez, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas realizadas en el presente trabajo investigativo y, los derechos de investigación le pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

Solanda Katerine Delgado R.

C.I: 1724960008

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por darme la vida y las ganas y fuerza para poder culminar este sueño y a todas aquellas personas que fueron parte de esta lucha constante, que confiaron en mí y siempre tuvieron una palabra de aliento, en especial a mi fuente inagotable de lucha Emily y Jeremy mi vida entera.

¡A todos infinitas Gracias!

Katerine D.

DEDICATORIA

“No es más grande aquel que nunca falla, sino aquel que jamás se da por vencido”. No podría empezar estas líneas sin antes darle toda la gloria, honra, a mi Dios, padre y dueño de toda la creación que, con su grandeza e infinita misericordia, permite que personas imperfectas se perfeccionen en él.
Emily y Jeremy mi fuente de aliento, inspiración, motivación.
¡Esto es por ustedes!

Katerine D.

INDICE GENERAL

INFORME DEL TUTOR	2
CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	3
DERECHOS DE AUTORÍA	4
AGRADECIMIENTO	5
DEDICATORIA	6
INDICE DE TABLAS.....	11
INDICE DE GRAFICOS.....	12
RESUMEN.....	14
ABSTRACT.....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I.....	18
1.MARCO REFERENCIAL.....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. GENERAL	19
1.3.2. ESPECÍFICOS	19
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	19
CAPÍTULO II.....	21
2.MARCO TEÓRICO	21
2.1. ANTECEDENTES.....	21
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
UNIDAD I.....	34
HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO	34

2.2.1. PERSPECTIVA GENERAL DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO	34
2.2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	34
2.2.1.2. BASE LEGAL.....	36
2.2.1.3. MISIÓN	36
2.2.1.4. VISIÓN.....	36
2.2.1.5. VALORES.....	37
2.2.1.6. PRINCIPIOS	37
2.2.1.7. OBJETIVO GENERAL	37
2.2.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
2.2.1.9. SERVICIOS.....	39
2.2.1.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	41
2.2.1.11. ESTRUCTURA FINANCIERA	42
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	42
UNIDAD II	43
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	43
2.2.2. PERSPECTIVA GENERAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO	43
2.2.2.1. FODA DE LA UNIDAD ONCOLÓGICA SOLCA CHIMBORAZO	45
2.2.2.2. PLAN ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO	48
2.2.2.3. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO	53
2.2.2.4. INFORME DE AUDITORIA INTERNA.....	55
2.2.2.4.1. PLANEACIÓN.....	56

2.2.2.4.2. ORGANIZACIÓN.....	56
2.2.2.4.3. DIRECCIÓN	58
2.2.2.4.4. CONTROL	60
UNIDAD III.....	62
TOMA DE DECISIONES	62
2.2.3. PERSPECTIVA GENERAL DE LA TOMA DE DECISIONES	62
2.2.3.1. DECISIONES TOMADAS EN BASE A LAS NECESIDADES	62
2.2.3.2. ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES.....	65
UNIDAD IV.....	69
UNIDAD HIPOTÉTICA	69
2.3. HIPÓTESIS.....	69
2.3.1. VARIABLES	69
2.3.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	69
2.3.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	69
2.4.OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	70
CAPÍTULO III.....	72
3.MARCO METODOLÓGICO	72
3.1. MÉTODO	72
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	72
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	73
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	73
3.4.1. POBLACIÓN.....	73
3.4.2. MUESTRA.....	74
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	74

3.5.1. TÉCNICAS	74
3.5.2. INSTRUMENTOS	74
3.6. TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS .	75
3.7. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	84
CAPÍTULO VI.....	88
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
4.1. CONCLUSIONES	88
4.2. RECOMENDACIONES.....	90
BIBLIOGRAFÍA	91
REFERENCIAS:.....	91
REVISTAS:.....	92
ANEXOS	94

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Análisis Interno</i>	46
<i>Tabla 2. Factores Externos</i>	47
<i>Tabla 3. Plan Estratégico</i>	48
<i>Tabla 4. Distributivo Del Personal Administrativo SOLCA Chimborazo</i>	57
<i>Tabla 5. Análisi De Toma De Decisiones</i>	62
<i>Tabla 6. Decisiones Emergentes (Personal)</i>	63
<i>Tabla 7. Alianzas Estratégicas (Convenios)</i>	63
<i>Tabla 8. Operacionalización De Variables</i>	70
<i>Tabla 9. Áreas del Hospital Oncológica SOLCA Chimborazo</i>	76
<i>Tabla 10 . Conocimiento de la Estructura Organizacional SOLCA Chimborazo</i>	77
<i>Tabla 11. Conocimiento de la Gestión Administrativa</i>	78
<i>Tabla 12. Eficiencia de la Gestión Administrativa</i>	79
<i>Tabla 14. Características de la Gestión Administrativa</i>	80
<i>Tabla 15. Planificación Estratégica</i>	81
<i>Tabla 16. Eficiencia en la Toma de Decisiones</i>	82
<i>Tabla 19. Hipótesis Variable Independiente</i>	85

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. <i>Gestión Exitosa</i>	23
Gráfico 2. <i>Tipos de Autoridad</i>	25
Gráfico 3. <i>Proceso Administrativo</i>	26
Gráfico 4. <i>Toma de Decisiones</i>	29
Gráfico 5. <i>Proceso de Toma de Decisiones</i>	30
Gráfico 6 . <i>Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo</i>	34
Gráfico 7. <i>Entrega del Terreno Para La Construcción De SOLCA Chimborazo</i>	35
Gráfico 8. <i>Organigrama Estructural</i>	41
Gráfico 9. <i>Gestión Administrativa de SOLCA Chimborazo</i>	44
Gráfico 10. <i>Misión y Visión Institucional</i>	50
Gráfico 11. <i>Valores SOLCA Chimborazo</i>	51
Gráfico 12. <i>Objetivos, Políticas Y Estrategias</i>	52
Gráfico 13. <i>Presupuesto de Capital E Inversión</i>	53
Gráfico 14. <i>Proceso de Programación y Ejecución Presupuestaria</i>	54
Gráfico 15. <i>Informe de Auditoría</i>	55
Gráfico 16. <i>Tipos de Control</i>	60
Gráfico 17. <i>Proceso de Compra</i>	64
Gráfico 18. <i>Áreas del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo</i>	76

<i>Gráfico 19 . Conocimiento de la Estructura Organizacional SOLCA Chimborazo</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 20. Conocimiento de la Gestión Administrativa</i>	<i>78</i>
<i>Gráfico 21. Eficiencia de la Gestión Administrativa</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 23. Características de la Gestión Administrativa</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 24. Planificación Estratégica.....</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 25. Eficiencia en la Toma de Decisiones</i>	<i>82</i>

RESUMEN

La presente investigación se efectuó en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo siendo un hospital que brinda servicios orientados a personas con enfermedades catastróficas en este caso (cáncer). La problemática de este Hospital ha sido el determinar la eficiencia de la gestión administrativa ya que, al ser una empresa sin fines de lucro, pero de servicios público ha tenido que afrontar retos que han sido determinantes en el servicio que brinda dicha unidad. Si bien es cierto la gestión administrativa de un hospital no tienen gran diferencia con respecto a la administración de otro tipo de empresas, en el caso de SOLCA el reto es mayor ya que a pesar de las limitaciones con respecto a la gestión administrativa que posee esta unidad el director ejecutivo ha tenido que afrontar diferentes retos es por esto que estudiare el MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL ONCOLOGICO SOLCA CHIMBORAZO Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES PERIODO 2015 esta investigación se encuentra distribuida de la siguiente manera:

CAPITULO I.- A través del diagnóstico institucional de la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo establecí el origen y creación del mismo, su cultura organizacional, la estructura orgánica funcional, así como también la estructura financiera. Se pudo evidenciar la gestión administrativa de este hospital y el orden jerárquico de la misma.

CAPITULO II.- Hago referencia al Marco Teórico Conceptual, en este se describe de manera detallada cada uno de sus ítems, como: Antecedentes, Fundamentación Teórica, Estructura, Normativa.

CAPÍTULO III.- En esta parte de la investigación se describe la metodología utilizada en este proyecto de investigativo de campo y de aplicación, así como, el método hipotético deductivo. Además, se aplicó entrevistas para el desarrollo del mismo. Finalmente, la investigación concluye con los aspectos más relevantes que se ha detectado a través de la investigación en la Incidencia de la gestión administrativa en la toma de decisiones adecuadas, acertadas, oportunas y efectivas en la Unidad Oncológica SOLCA - Chimborazo.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Hospital Cancer SOLCA Chimborazo being a hospital that provides services oriented to people with catastrophic diseases in this case (cancer). The problem of this hospital has been to determine the efficiency of administrative management since, being a non-profit, but public service company has had to face challenges that have been determinant in the service provided by this unit. Although the administrative management of a hospital does not make much difference with respect to the administration of other types of companies, in the case of SOLCA the challenge is greater since in spite of the limitations with respect to the administrative management that owns this one Unit the executive director has had to face different challenges is why I study the ADMINISTRATIVE MANAGEMENT MODEL OF ONCOLOGICAL HOSPITAL SOLCA CHIMBORAZO AND ITS INCIDENCE IN THE DECISION MAKING PERIOD 2015 this research is distributed as follows:

CHAPTER I.- Through the institutional diagnosis of the SOLCA Chimborazo Oncology Unit I established the origin and creation of the same, its organizational culture, the functional organic structure, as well as the financial structure. It was evident the administrative management of this hospital and the hierarchical order of this hospital.

CHAPTER II.- I make reference to the Theoretical Conceptual Framework, in which it is described in detail each of its items, such as: Background, Theoretical Foundation, Structure, Normative.

CHAPTER III.- This part of the research describes the methodology used in this research field project and application, as well as the hypothetical deductive method. In addition, interviews were conducted for the development of the same. Finally, the research concludes with the most relevant aspects that have been detected through research in the incidence of administrative management in making appropriate, timely and effective decisions in the Oncology Unit SOLCA - Chimborazo.

INTRODUCCIÓN

La Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA) fue creada por iniciativa del Dr. Juan Tancamarengo en la ciudad de Guayaquil, es una entidad privada sin fines de lucro pero que brinda servicios públicos, las políticas de Salud de la Sociedad de Lucha Contra el Cáncer S.O.L.C.A. están definidas en la ley del 15 de Octubre del año 1953, publicadas en el Registro Oficial No. 362 del 12 de Noviembre del mismo año, en el Ecuador esta entidad se ha extendido a varias provincias cuyas necesidades oncológicas han ido en aumento.

Los cambios que ocurren en el mundo que nos rodea exigen de todas las organizaciones ya sean estas públicas o privadas una capacidad de adaptación e innovación constante, estas exigencias y tecnologías nuevas generan presiones para establecer nuevas formas de proceder para aumentar el impacto institucional en la comunidad. Los hospitales como prestadores de servicios de relevancia social deben estar atentos al desarrollo de tecnologías no solo para adaptaciones temporales, o circunstancias favorables, sino también para acciones gerenciales, ya que el aprovechamiento al máximo de los conocimientos mejora la eficiencia y eficacia al prestar servicios.

El progreso de los hospitales puede ser visto como resultado de la capacidad gerencial de responder a los desafíos impuestos por los cambios de la sociedad, económicos, políticos y tecnológicos, ya que la gestión de los administradores hospitalarios de las Unidades Oncológicas en el Ecuador están directamente relacionadas con la adopción del modelo de la Gerencia Pública. Donde la atención a pacientes con enfermedades catastróficas como el cáncer y el claro objetivo de disminuir el índice de mortandad son la prioridad; es de vital importancia recalcar la complejidad de esta administración ya que para su funcionamiento estas dependerían de la autogestión que realicen; sin embargo dichos rubros no son suficientes debido a la gran demanda de pacientes con este tipo de complejidades, por lo tanto, La Ley Reformativa de la Ley N.- 006 de Control Tributario y Financiero, en su Art. 6, contempla que el Estado establece a favor de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA) el impuesto del 0,5% del uno por ciento anual sobre toda operación de préstamos y descuentos que efectúen las compañías financieras, los bancos comerciales, hipotecarios y de ahorros, o cualquier sección de bancos o de sus sucursales que funcionan en la República del Ecuador, inclusive las transacciones realizadas por el Banco Central.

beneficiando así a todas las unidades oncológicas en nuestro país ya que dicha ayuda es significativa y amplía los servicios hospitalarios que se ofrecen.

En la provincia de Chimborazo al pertenecer a SOLCA núcleo de Quito es complejo el poder dirigir esta unidad ya que las acciones que se establezcan en esta, dependen de la ciudad capital, por lo tanto; el director de dicha unidad ha tenido que afrontar grandes retos, razones por las que se realiza un estudio que lleva por título: El Modelo de Gestión administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo y su incidencia en la toma de decisiones del periodo 2015.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

SOLCA es una entidad privada sin fines de lucro que entrega servicio público que inició sus actividades con el claro objetivo de brindar servicios oncológicos a personas de escasos recursos económicos, constituyendo su capital con autogestión y la ayuda de iglesias comprometidas con dicho fin, estas realizaban asignaciones presupuestarias a dicha actividad, no obstante dichos rubros fueron insuficientes dada la significativa cantidad de casos oncológicos que se debían tratar por ende en el año 2004 el Gobierno Nacional decide expedir una ley que beneficiaba a SOLCA recibiendo así el 1% de todas las transacciones financieras que realice el Estado, esto contribuía en gran manera a la institución ya que es una entidad sin fines de lucro y con servicio a personas de escasos recursos económicos.

No obstante en noviembre del mismo año el gobierno decide reformar esta ley, misma que repartiría el 1% de transacciones entre todos los Centros Oncológicos del país, esto hasta el año 2008, ya que con la presidencia del Economista Rafael Correa dicha colaboración fue suspendida por 5 años, teniendo así que trabajar únicamente con la autogestión que se realizaba, en noviembre del año 2014 y publicado en el Registro Oficial dicho aporte fue nuevamente restituido al Hospital Oncológico pero con el porcentaje del 0,5% en todas sus transacciones financieras siendo dicho porcentaje escaso para todos los servicios que ofrece SOLCA Chimborazo, teniendo que limitarse en la contratación de personal necesario para las áreas en que la institución presta sus servicios, falta de recursos para mantenimiento de equipos, problemas de insumos y medicamentos, adquiriendo estos a manera de préstamos otorgados por parte de las unidades oncológicas de la ciudad capital y de esta manera tener que responder a responsabilidades para con terceros. La administración de SOLCA Chimborazo, se ha visto afectada por las limitaciones antes mencionadas y más aún su Director Ejecutivo ya que como líder de la institución ha debido tomar decisiones que no afecten el normal funcionamiento del establecimiento y la atención que presta dicha unidad.

1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la inexistencia de un modelo de gestión administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo en la toma de decisiones periodo 2015?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL

Determinar como el modelo de Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo incide en la toma de decisiones periodo 2015

1.3.2. ESPECÍFICOS

- Establecer las competencias básicas, y responsabilidades que se requieren en el área administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo.
- Identificar cómo se desarrollan los Procesos Administrativos y la toma de decisiones del hospital oncológico SOLCA Chimborazo.
- Determinar de qué manera y circunstancias es efectuada la toma de decisiones en el Hospital SOLCA Chimborazo y la afectación que esta tiene en la administración.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Estudios realizados en los últimos años por teóricos de la administración en diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales

El agitado ritmo de trabajo de las empresas modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan las compañías, diariamente, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito empresarial. Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones

positivas hacia el trabajo y sus subordinados, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de sus empresas.

“Liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue de los demás y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. (Chiavenato, 2002, pág. 115).” La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización.

“La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar a grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común. Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo. El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.” (Chiavenato, 2002, pág. 115). Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

En cuanto a la toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso, y debe existir al menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente. Todas las actividades que se realicen deben ser las necesarias para identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, está enmarcado en la solución de problemas donde se debe encontrar alternativas de solución.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Para la realización de este proyecto investigativo se tomó como referencia las investigaciones con título “ANÁLISIS DE LA NUEVA GERENCIA HOSPITALARIA, UN NUEVO ENFOQUE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DENTRO DEL SECTOR HOSPITALARIO.” autora Jenny Lisseth Avendaño López.

Con el siguiente objetivo general: “Determinar como la nueva Gerencia Administrativa en los Hospitales Públicos Colombianos se enfoca en la actual forma de Administración” con las siguientes conclusiones:

- La nueva gerencia pública trae inmersa en sí la perspectiva de visión empresarial, de competencia y de rentabilidad financiera. La red hospitalaria en Colombia está recorriendo un camino en el cual su función misional se ha visto inmersa en el mercado.
- El sector hospitalario adolece de dificultades de tipo estructural. Por ello, además de medir la eficiencia micro de un hospital, su gestión de recursos, también debe mirarse el entorno, porque en el sistema de aseguramiento debe evaluarse en el mercado en que está inscrito el hospital. Así, debe evaluarse la eficiencia macro del sistema de salud, que incluye los temas reiterativos de tarifas, formas de contratación, oportunidad en pagos, flujo adecuado de recursos y sistema de glosas entre otros.
- Las adopciones de las nuevas técnicas de Gestión Pública al interior de los hospitales les han brindado a estas instituciones, las herramientas para poder jugar bajo las reglas que impone el mercado.
- La competitividad, la productividad empresarial y la rentabilidad de estas instituciones son elementos de vital importancia para poder prevalecer en el sistema. Sin embargo, estos instrumentos de gestión no parecen suficientes para garantizar la estabilidad económica de los hospitales; hace falta mayor compromiso de los entes reguladores

para garantizarle el mínimo de flujo de recursos a estas entidades para subsidiar sus gastos en el corto plazo y así garantizar su existencia en un futuro.

Se tomó también como referencia la investigación realizada por María Belén Chávez Mejía con el título “ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA GESTIÓN FINANCIERA DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE RIOBAMBA PERÍODO 2011 – 2012.”; comprobando su incidencia con relación a la Toma de Decisiones. Con el siguiente objetivo general: “Analizar cómo incide del Proceso Administrativo en la Gestión Financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba, período 2011 – 2012.” Y las respectivas conclusiones:

- Se puede concluir que al realizar el análisis administrativo financiero del Hospital Provincial General Docente Riobamba período 2011-2012, el Proceso Administrativo si incide relevantemente en la Gestión Financiera y la toma de Decisiones por parte de la Gerencia.
- Se concluye que el Hospital no realiza evaluaciones presupuestarias, ni financieras de forma continua y eso no ha permitido que la Gerencia toma buenas decisiones en cuanto a realizar una buena Gestión para obtener mayores recursos.
- Concluimos que no existe un buen manejo de los recursos financieros ya que no se aplican Indicadores ni financieros ni de Gestión.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

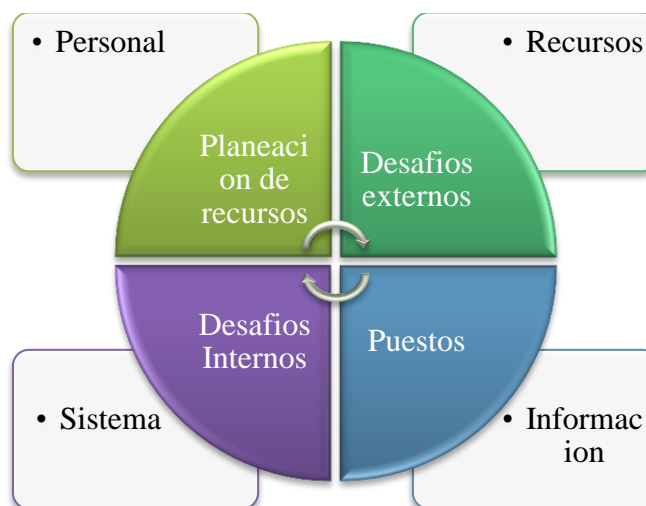
Esta investigación se fundamenta en las teorías del autor Idalberto Chiavenato en su libro titulado Administración en los nuevos Tiempos, que expresa lo siguiente al hablar del desempeño gerencial y organizacional “La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones depende, en gran medida, de sus gerentes, si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus, metas.” También

añade que “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección.” (Chiavenato, 2002, pág. 121) El proceso de toma de decisiones no ocurre de manera continua, sino que está formado por diversas actividades que ocurren en momentos diferentes y en forma cíclica, la existencia de diferentes etapas y los diferentes requisitos en cada una de ellas, indican que los sistemas deben tener capacidades internas múltiples y deben ser flexibles y fáciles de usar.

a) GESTIÓN ADMINISTRATIVA

George Terry explica que la “Gestión Administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.” (George, 2009, pág. 87) Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Las nuevas tendencias en el campo de la Gestión Administrativa señalan al director como el líder de la organización. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución.

Gráfico 1. GESTIÓN EXITOSA



Fuente: (Davis, 1991)

Elaborado por: Katerine Delgado

El director de la organización, como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados. Tienen a su cargo la fase operacional de la organización con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

b) TIPOS DE ADMINISTRACION

Existen tres tipos de administración que sin duda abarcan gran parte del mundo empresarial actual, y que se definen en función del giro de la organización a administrar, estos tres tipos básicos son:

- **Administración Pública**

“Su finalidad es la obtención de las metas concretas del Estado siempre con apego a derecho y respetando el marco jurídico pertinente.” (Chiavenato, 2009, pág. 198). La administración Pública se realiza bajo la vigilancia de organismos que son parte del Gobierno cuyo objetivo primordial es el de brindar servicios en la mayoría de los casos gratuitos para la población.

- **Administración Privada**

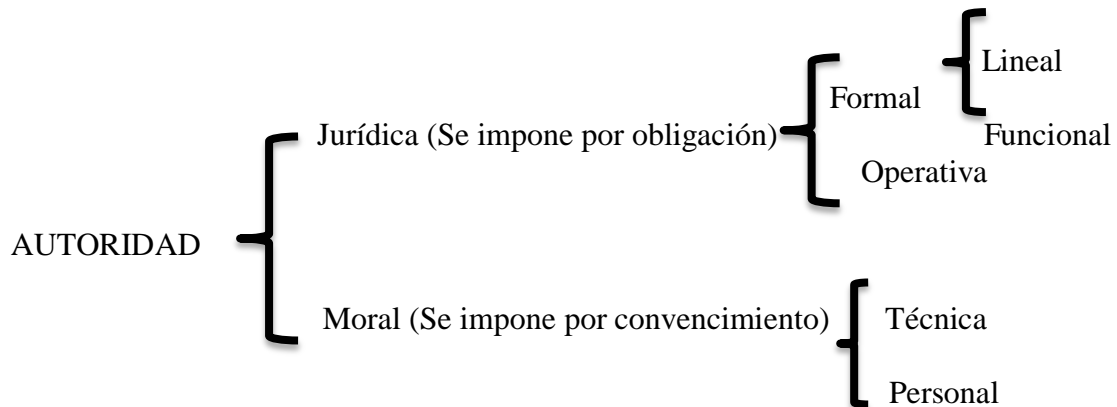
“Es aquella que se encarga de administrar todas las demás instituciones fuera del Estado, y cuyo objetivo final es la generación de capital a través de la venta de bienes de uso y de bienes de consumo, en otras palabras, es la que se genera en la iniciativa privada.” (Chiavenato, 2009, pág. 198) . Al hablar de administración Privada viene a nuestra mente todos aquellos organismos que son compuestos por capital de personas o entes externos a la administración público y cuyo capital es de su propiedad.

- **Administración Mixta**

“La característica base en este tipo de empresas, es que en ellas encontramos como motor principal, tanto el interés privado como el interés público que es el que genera las pautas motivacionales para que la organización funcione y logre sus objetivos.” (Chiavenato, 2009, pág. 199). La administración privada también ha sido para el estado un ente primordial para el crecimiento de la economía.

c) TIPOS DE AUTORIDAD

Gráfico 2. TIPOS DE AUTORIDAD



Fuente: (Davis, 1991)

Elaborado por: Katerine Delgado

d) PROCESO ADMINISTRATIVO

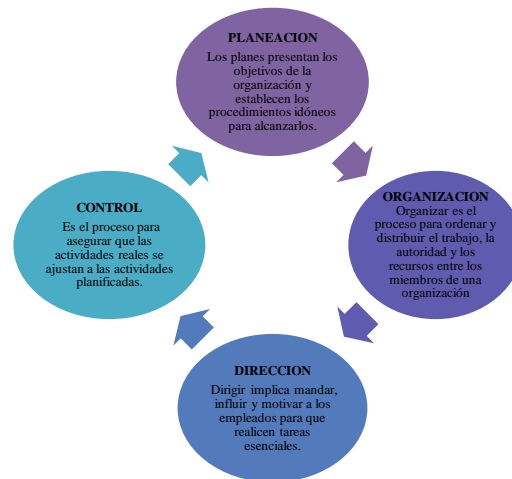
Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para la sociedad.

¿Qué es proceso? “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. (George, 2009, pág. 76). Un proceso es aquello que permite seguir paso a paso cada uno de los lineamientos con el objetivo de obtener un fin.

¿Qué es administrativos/administración? “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado” (Chiavenato, 2002, pág. 174). El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los

gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

Gráfico 3. PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: (Google, 2016)

Elaborado por: Katerine Delgado

- **Planeación**

“La Planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la Planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada”. (Chiavenato, 2009, pág. 120). La Planeación, por excelencia es aquella que permite a la organización seccionar los pasos que se tomaran para realizar las actividades de manera ordenada.

- **Organización**

“La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos.” (Chiavenato, 2009, pág. 120). Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados.

- **Dirección**

“La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales”. (Chiavenato, 2009, pág. 124). La Dirección en una institución está dada por la persona que toma el mando es decir en la mayoría de los casos son aquellas personas encargadas de tomar decisiones dentro de la institución.

- **Control**

“Representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.” (Chiavenato, 2009, pág. 127). El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y aprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.

e) ANALISIS DE PUESTOS

“Toda selección de personal parte, como hemos visto, de una demanda. El origen de un proceso de selección es la necesidad de cubrir un puesto de trabajo. Para ello es necesario conocer información del puesto y los requisitos necesarios para poder determinar qué persona se adecuará mejor al mismo. En función de toda esta información se podrá iniciar la búsqueda de candidatos.” (Chiavenato, 2002, pág. 129)

Toda esta información general relativa al puesto de trabajo resulta válida para conocer en profundidad el contenido del mismo ya que implica un desglose en funciones y competencias que resultará muy válido a la hora de realizar la selección y, posteriormente, a la persona que finalmente lo ocupe.

- **CARGOS**

“Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. El concepto de cargo se basa en nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo.
- Función: es un conjunto de tareas.” (George, 2001, pág. 55)

f) TALENTO HUMANO

“La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene al recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo.” (Davis, 1991, pág. 31). La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.

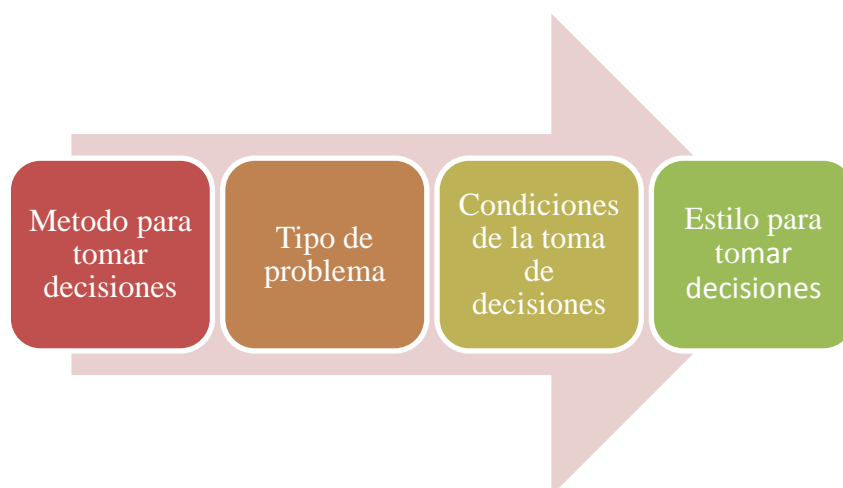
• SELECCIÓN DEL PERSONAL

La demanda a futuro que experimenta una organización, en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte de las compañías evalúa sus necesidades a futuro en este campo, la oferta de personal dista mucho de ser limitada.

g) TOMA DE DECISIONES

El libro “Wharton on Making Decisions” (Toma de decisiones) de los autores Stephen Hoch, Howard Kunreuther, Robert Gunther al hablar de la toma de decisiones expresa lo siguiente: “Las situaciones complejas en los negocios requieren de una delicada y cuidadosa toma de decisiones, y toda decisión implica un riesgo. Es muy importante que los gerentes se formulen interrogantes pertinentes y analicen la situación detenidamente antes de tomar cualquier decisión.” (Stephen, 2001, pág. 154). Es decir que la gestión administrativa de un gerente es de vital importancia con respecto a la toma de decisiones ya que la incidencia que esta con lleva para el adecuado funcionamiento de dicha entidad tiene trascendencia y determina la clase de gestión que se viene realizando con el fin de que la misma sea llevada a cabo de manera exitosa.

Gráfico 4. TOMA DE DECISIONES



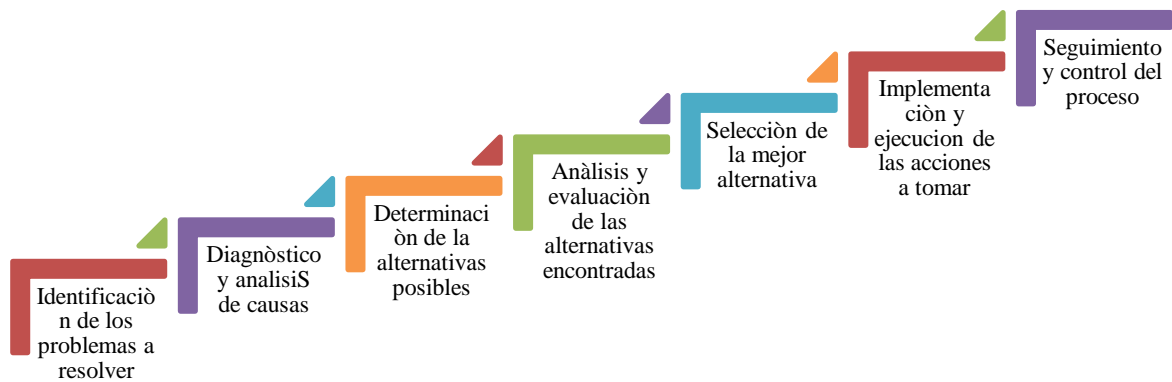
Fuente: (Maximiano, 2009)

Elaborado por: Katerine Delgado

- **PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES**

“Toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada, es de vital importancia la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá tal elección. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender y analizar un problema, para así poder darle solución.” (Stephen, 2001, pág. 73). En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones para el éxito o fracaso de la organización, por lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar seguridad e información para resolver el problema.

Gráfico 5. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Fuente: (George, 2009)

Elaborado por: Katerine Delgado

- **Identificación de los problemas**

Es sumamente importante, ya que, si no definimos e identificamos el problema a resolver, o la oportunidad a aprovechar, estaríamos trabajando sobre una base errónea y todas las acciones posteriores se distorsionarán, no permitiendo alcanzar los resultados necesarios. Es fundamental no confundir el problema en sí con los síntomas que éste ocasiona, cuestión que ocurre con frecuencia. (Davis, 1991)

- **Diagnóstico y análisis de causas**

Identificado y definido el problema se impone la ejecución de un diagnóstico efectivo que permita poder realizar un análisis adecuado de las causas que lo provocan, para determinar los objetivos que se deben perseguir con la decisión, los que deben permitirnos alcanzar una solución satisfactoria. (Davis, 1991)

- **Determinación de alternativas posibles**

No debe limitarse la determinación de alternativas, mientras más se hallen, más posibilidades de encontrar la adecuada, expresamos esto ya que en no pocas ocasiones cuando se encuentran una o dos alternativas (a veces hasta una) la tendencia es a detener la búsqueda de las mismas, decimos esto ya que como veremos posteriormente encontramos incluso alternativas que pudieran dar solución a lo que necesitamos, pero por determinadas razones no es factible su aplicación. (Davis, 1991)

- **Análisis y evaluación de las alternativas encontradas**

El grupo de alternativas encontradas debe someterse a un análisis y evaluación rigurosos ya que no todas las encontradas reúnen los requisitos para aplicarlas con la efectividad necesaria. Para su análisis y evaluación debemos ver si existen posibilidades para su aplicación en cuanto a tiempo, recursos disponibles, posibilidades financieras, personal para llevarla a vía de hecho, si cumple con los objetivos propuestos, que riesgos o consecuencias pudiera traernos para las distintas áreas de la organización o para ella integralmente. (Davis, 1991)

- **Selección de la mejor alternativa**

Con todos los elementos aportados con anterioridad, así como otros en función de la organización que se trate, debemos seleccionar la alternativa que cumpla con más integralidad los objetivos propuestos. Aspectos que deben tenerse en cuenta para ello son: si la solución que permite es parcial o total, nivel de riesgos, flexibilidad ante los cambios, nivel de certidumbre en la solución, relación costo- beneficio y otras en función de la situación. (Davis, 1991)

- **Implementación y ejecución de las acciones a tomar**

Seleccionada la alternativa a utilizar se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.

- **Seguimiento y control del proceso**

En el proceso de toma de decisiones existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son: la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones, el desarrollo eficaz de una decisión depende en gran medida de la aceptación de las personas que deben ejecutarlas, no sólo de la calidad de la misma, no obstante si bajo determinadas situaciones

especiales es imprescindible jerarquizar uno sobre el otro, esto debe realizarse sin dejar de darle la atención adecuada a cada uno de los aspectos mencionados. (George, 2009)

h) CLASIFICACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

Los gerentes de todo tipo de organizaciones enfrentan distintos problemas y decisiones cuando realizan su trabajo. De acuerdo con la naturaleza del problema, un gerente puede tomar uno de los dos tipos diferentes de decisiones.

i) PROBLEMAS ESTRUCTURADOS Y DECISIONES PROGRAMADAS

Algunos problemas son sencillos. El objetivo de tomador de decisiones es claro, el problema es conocido y la información sobre él se define y completa fácilmente.

- **Problemas Estructurados**

Los problemas estructurados o decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada, de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente, normalmente, requerirán decisiones no programadas.” (Chiavenato, 2002)

- **Decisiones Programadas**

Las decisiones programadas o decisiones estructuradas son aquellas que se realizan de manera repetitiva y que pueden manejarse por medio de un método de rutina. Con este tipo de decisión, la etapa de “desarrollo de alternativas” del proceso de toma de decisiones o no existe o se le da poca atención debido a que una vez que se defina el problema estructurado, la solución generalmente es muy evidente o al menos se reduce a unas cuantas alternativas que son conocidas y que han funcionado en el pasado, el gerente confía en uno de los tres tipos de decisiones programadas: procedimiento, regla o política.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes. Sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. (Chiavenato, 2002)

- **Indecisión**

“O incertidumbre. Los gerentes enfrentan situaciones de toma de decisiones, la indecisión se define como una falta de determinación ante una situación, es inseguridad, falta de carácter o valor. Es un trastorno que destruye la seguridad y que se vuelve un problema a la hora de decidir, es la incapacidad de elegir entre dos o más opciones, como decir no a lo que no se quiere hacer, todo ello por la falta de confianza en sí mismo. Se puede considerar a la indecisión como falta de autonomía, que impide a un individuo tomar una decisión, elegir algún camino entre varios, o resolver alguna problemática. (George, 2009, pág. 96).

La “indecisión” provoca hacer juicios prematuros sin tener la suficiente información requerida para procesarlo y agregando un valor ético y moral, muchas veces son inconscientes. Al preocuparse de problemas que no están a nuestro alcance o que no podemos resolver, sólo podemos observar nuestra falta de capacidad, por lo cual entramos en bloqueos emocionales y conflictos para toma de decisiones. Teniendo en cuenta que lo más común para llegar a un bloqueo, son los miedos.

- **Riesgo**

Una situación bastante más común que la toma de decisiones con certidumbre es el riesgo, condiciones en las que el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados. En situaciones de riesgo los gerentes tienen información histórica de experiencias personales o información secundaria que les permite asignar, probabilidades a diferentes alternativas.

UNIDAD I

HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO

2.2.1. PERSPECTIVA GENERAL DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO

Gráfico 6 . HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO



*Fuente: Archivo SOLCA Chimborazo
Elaborado por: Katerine Delgado*

• UBICACIÓN

El Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo se encuentra ubicado en las calles Duchicela y Esmeraldas.

2.2.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

En 1983 se crea el Comité de Amigos de SOLCA Chimborazo, conformado por el Padre Raúl Paredes párroco de la Iglesia La Merced, quien encabezó a esta organización para dar a la provincia de Chimborazo una Institución netamente oncológica acompañado con los Doctores: Fausto Andrade Yánez, Dr. Francisco Fernández, Dr. Jonny Vinuesa entre otros. El Padre Raúl Paredes y su hermana la señora doña María Teresa de Gómez, realizan los contactos respectivos con el General Solón Espinosa, Presidente del Comité de Amigos de SOLCA de Quito, constituyendo como objetivo primordial de esta iniciativa, la atención a pacientes de escasos recursos económicos. El padre Raúl Paredes y los demás colaboradores deciden conformar un directorio provincial el mismo que preside el Dr. Fausto Andrade Yánez.

El 11 de noviembre de 1983, inicia la atención a los primeros pacientes oncológicos en un dispensario ubicado en el sector de "La Merced", el mismo que fue prestado por la comunidad Salesiana y comenzó a funcionar como un Subcentro de salud que contaba con

un Consultorio Médico, un Laboratorio Clínico pequeño y el Área Financiera. El Directorio en pleno solicita a la Alcaldesa María Murgeytio de Guerrero, la donación de un terreno, el mismo que serviría para la edificación futura del hospital, es así como a mediados de 1986, se inicia la construcción de las instalaciones en la Urbanización de San Luis.

Gráfico 7. ENTREGA DEL TERRENO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE SOLCA CHIMBORAZO



*Fuente: Archivo SOLCA Chimborazo
Elaborado por: Katerine Delgado*

En 1989, se inaugura el nuevo hospital con los servicios de Consulta Externa, Colposcopia, Laboratorio Clínico, Laboratorio de Citología, Endoscopia, Imagenología y posterior en el año de 1995 se incrementó Hospitalización y Cirugía. El 15 de julio del 2004 mediante Acuerdo Ministerial N.-000833 el Ministerio de Salud Pública aprueba las reformas de los estatutos de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer para el cambio de nombre de Comité de Amigos de SOLCA por Unidades Oncológicas Provinciales.

Gracias a la iniciativa y compromiso del General Solón Espinosa de entregar a la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo un nuevo y moderno Hospital, se inicia la remodelación en el año 2008. En Abril del 2012, el Hospital abre sus puertas al servicio de las provincias de Chimborazo, Pastaza y Bolívar, con equipamiento y tecnología de última generación, incrementándose el personal a 82 trabajadores y los servicios de Hospitalización con 36 camas, 2 Quirófanos, Recuperación, Unidad de Cuidados Intensivos, Fisioterapia, Quimioterapia Ambulatoria, Cistoscopia, Servicio de Emergencia con atención las 24 horas, Laboratorio Clínico con marcadores tumorales y hormonales,

Voluntariado, en Imágenes con un Tomógrafo y Rayos X Digital, atendiendo un promedio de 200 pacientes diarios en Consulta Externa y Laboratorios.

2.2.1.2. BASE LEGAL

Mediante decreto legislativo el 15 de octubre de 1953, se encarga a la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA), la conducción de la lucha contra el Cáncer en todo el país con proyección a las provincias de Bolívar y Oriente. De conformidad con lo que establece el art. 8 de los estatutos de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador, SOLCA Núcleo de Quito estableció el Comité Amigos de SOLCA Chimborazo.

La Unidad Oncológica Provincial SOLCA Riobamba se rige por normas leyes y reglamentos emanados por SOLCA Núcleo de Quito, Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Código de trabajo, Normas y Reglamento Interno de la Institución. Para su funcionamiento, a esta unidad técnico-médica, se le ha dotado de autonomía en los órdenes administrativo, financiero y operativo. Con el fin de desarrollar y ampliar el servicio social para la que fue constituida, se hizo necesario el aporte del Estado, mediante la creación de impuestos para incrementar los recursos de la Institución.

2.2.1.3. MISIÓN

Fortalecer el área de la salud, brindando una atención médica oncológica efectiva eficiente y personalizada, con un nivel científico humano acorde con los últimos adelantos de la Ciencia, con la finalidad de ubicarse en los primeros sitios por su tamaño calidad de servicio y de gestión con tecnología y personal calificado, siendo la prevención del Cáncer nuestra principal misión.

2.2.1.4. VISIÓN

Seguir siendo un hospital líder en prevención, tratamiento y rehabilitación del paciente con cáncer en el país, innovando su modelo de atención, organización y gestión para brindar calidad, eficiencia y seguridad mediante el mejoramiento continuo con instalaciones funcionales y un ambiente controlado para los pacientes, familiares, visitas y personal.

2.2.1.5. VALORES

- Integridad
- Innovación
- Liderazgo
- Solidaridad
- Sostenibilidad
- Tolerancia
- Humanismo
- Responsabilidad
- Disciplina
- Lealtad.
- Confianza
- Credibilidad

2.2.1.6. PRINCIPIOS

- Integridad y Ética.
- Honestidad y Transparencias
- Compromiso con el paciente
- Atención humana y personalizada al paciente
- Lealtad y compromiso con la Institución.
- Vocación de servicio frente a la comunidad.
- Respeto a los derechos del paciente ante el dolor, enfermedad, y sufrimiento

2.2.1.7. OBJETIVO GENERAL

Optimizar la atención al paciente oncológico, siendo más eficientes, oportunos y eficaces en:

- Prevención
- Diagnostico
- Tratamiento

Tratando de acortar al máximo el tiempo promedio en el diagnóstico y tratamiento clínico quirúrgico de nuestros pacientes con un servicio de calidad, calidez y pertinencia de sus colaboradores.

2.2.1.8. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Planificar la distribución equitativa de los pacientes por especialidad en la Consulta externa para dar un servicio eficaz y eficiente.
- Capacitar al personal Médico, Paramédico, Enfermeras, Auxiliares de enfermería y administrativo en las normas y reglamentos a cumplirse en esta Unidad Oncológica.
- Coordinar con el departamento de enfermería la atención de cuidados paliativos que incluso pueda realizar en algún momento una visita domiciliaria para estos pacientes que por su estado general no puedan acudir al Hospital.
- Realizar convenios con instituciones públicas y privadas para realizar medicina preventiva en las mismas.
- Ampliar la cobertura del plan vida con el Programa de chequeos ejecutivos con las empresas e instituciones para diagnóstico precoz de cáncer de cérvix, mama, gástrico, próstata y tiroides.
- Capacitar y actualizar permanente al personal mediante congresos, cursos, seminarios, pasantías, etc. debe tener prioridad ya que esto redundará en beneficio del paciente.
- Establecer charlas de actualización con la finalidad de que los médicos tratantes se preparen dentro de la rama de su especialidad y de esta manera elevar el nivel académico del cuerpo médico y al mismo tiempo incentivar la confraternidad y comunicación.
- Establecer fechas periódicas para reuniones interdepartamentales para conocer las necesidades y requerimientos de cada servicio. Así mismo metas cumplidas o problemas existentes, de esta manera se establecerá una comunicación permanente en todas las áreas
- Incrementar el Servicio de Seguridad y Salud Ocupacional para el beneficio de los empleados.
- Ejecutar todas las normas y reglamentos aprobados en los manuales de Seguridad Ocupacional, de Bioseguridad y Ética, Manual de procesos y de calidad de cada servicio.
- Capacitar a todo el personal con cursos de servicio al cliente tanto interno como el cliente externo, y la importancia de otorgar un servicio de acuerdo a lo requerimiento de los clientes.

- Capacitar en cursos de motivación y pertinencia a todo el personal de esta casa de salud.
- Organizar cursos conferencias dirigidos a la sociedad en lo referente a la prevención del cáncer y su tratamiento.
- Estar en constante comunicación con la Red de Salud y socializar las políticas que se deben considerar en esta casa de salud y el resto de prestadores para dar un servicio con calidad, calidez y oportuno.

2.2.1.9. SERVICIOS

Consulta Externa

- Cabeza, Cuello y Piel
- Tumores Mixtos
- Mamas y Melanomas
- Tumores Ginecológicos
- Oncología Clínica
- Medicina Interna
- Pre consulta
- Gastroenterología
- Ginecología
- Urología
- Plan Vida
- Quimioterapia Ambulatoria
- Emergencia



Hospitalización

- Quirúrgica
- Clínica
- UCI
- Clínica Oncológica



Laboratorios

- Clínico
- Citología
- Patología
- Endoscopia Digestiva

Imágenes

- Ecografía
- Mamografía
- Tomografía
- Rayos X

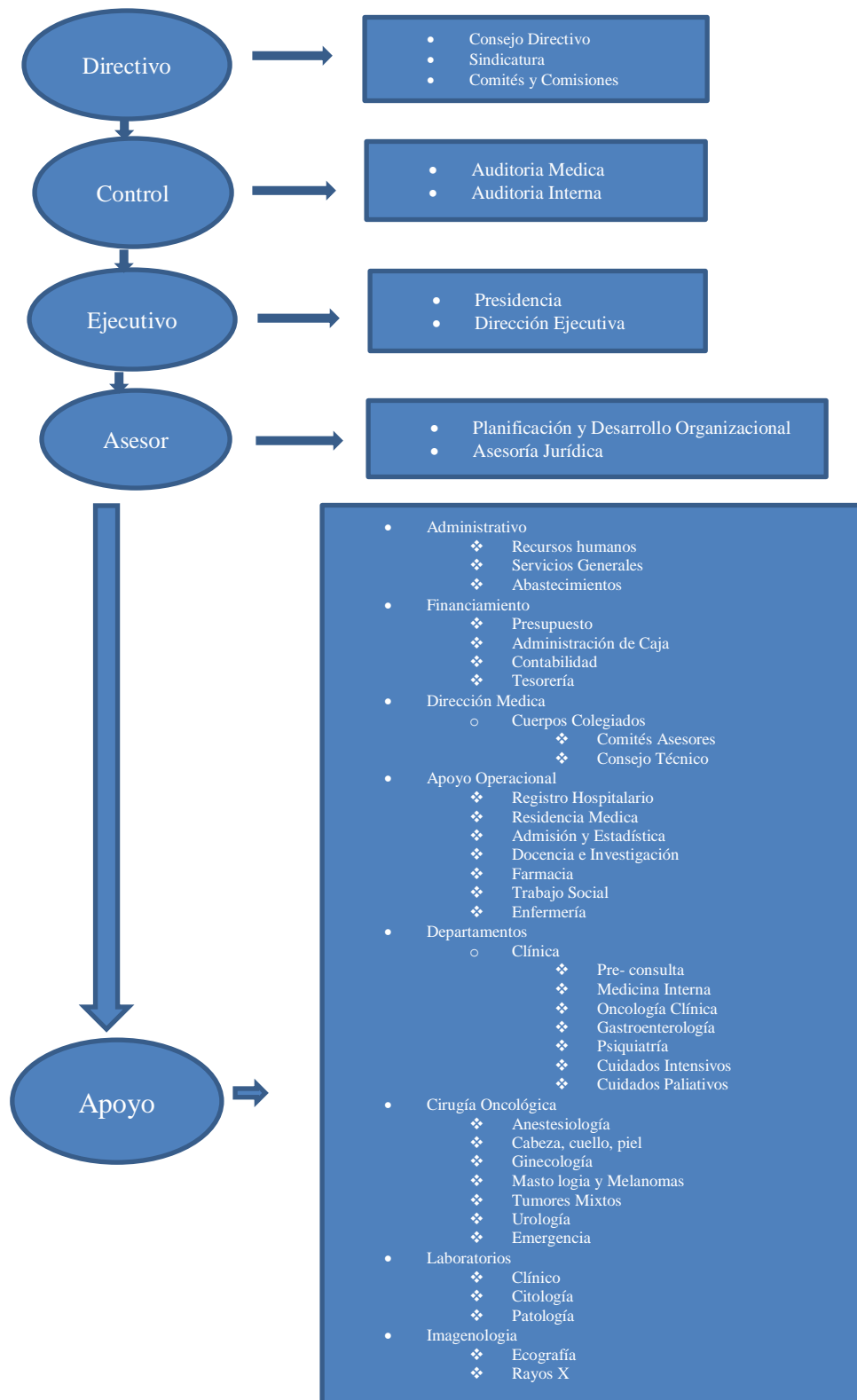
Otros Servicios

- Estadística
- Trabajo Social
- Farmacia
- Voluntariado



2.2.1.10. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: (Archivo, SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.1.11. ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera de SOLCA - Chimborazo, está constituido por los activos, pasivos y patrimonio que la entidad a lo largo de su funcionamiento ha logrado acumular, fruto de su trabajo y de servicio a la comunidad.

• FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las fuentes de financiamiento de la Unidad Oncológica SOLCA – Chimborazo, derivan de:

Ingresos de Gestión. - Incluye los incrementos indirectos del financiamiento propio, originados por ingresos provenientes de impuestos, tasas y contribuciones, venta de bienes y servicios, rentas de inversiones y otros, transferencias, actualizaciones y ajustes.

Tasas y Contribuciones. - Comprende las cuentas que registran los aumentos indirectos del financiamiento propio, provenientes de los gravámenes determinados en disposiciones legales por la prestación de bienes y servicios. Y son:

- Tasas Generales
- Prestación de Servicios

Venta de Bienes y Servicios. - Comprende las cuentas que registran los aumentos indirectos del financiamiento propio, provenientes de las transacciones originadas en la venta de bienes y servicios. Estas cuentas son:

- Venta de Medicinas, Productos y Materiales
- Venta de Insumos Médicos

Transferencias Recibidas. - Comprende las cuentas que registran los aumentos indirectos del financiamiento propio, provenientes de los aportes sin contraprestación de bienes y servicios.

- Otorgadas por Entidades Privadas
- Asignación Ordinaria SOLCA Quito
- Asignación Extraordinaria SOLCA Quito

UNIDAD II

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.2.2. PERSPECTIVA GENERAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO

Con una sólida trayectoria de más de 32 años, el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo se plantea una nueva etapa, orientada a responder los nuevos retos asistenciales y organizativos, con el objetivo de situarse en posiciones de referencia en el conjunto del Sistema Nacional de Salud, trasladando un concepto de hospital moderno e insertado de lleno en la cultura organizativa, innovadora y de vanguardia.

Para alcanzar dichos objetivos es de vital importancia la aportación del usuario, de la población en general y la de todos los profesionales que contribuirán a ofrecer y desarrollar todo un conjunto de valores como: la equidad, el servicio al ciudadano, eficacia, eficiencia, innovación, calidad, protagonismo y todo ello con la misión de prevenir y mejorar los niveles de salud de la población, mediante la prestación de servicios asistenciales especializados de alta cualificación y complejidad enmarcados en el tratamiento Oncológico que lo encaminará al desarrollo de un Hospital de futuro.

Así mismo, la preparación, capacitación médica actualizada y permanente hace que los servicios médicos tengan la proyección esperada, por lo tanto, la gestión administrativa viene a jugar un papel trascendental en la obtención de los objetivos planteados ya que; va mucho más allá de liderar, planificar y organizar actividades, sino también de distribuir la fuerza de trabajo en coherencia con el tiempo y el espacio. La gestión administrativa en SOLCA involucra esencialmente a las personas como sujetos autónomos, independientes y participantes de las mismas decisiones; tomando en consideración que son parte de un capital intangible y la base para el funcionamiento de la institución.

Gráfico 9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE SOLCA CHIMBORAZO



Fuente: (Biblioteca Personal)

Elaborado por: Katerine Delgado

- **Dirección Ejecutiva**

“Los retos actuales de la administración se basan en el estudio de un medio en constante cambio, el crecimiento de las organizaciones, una competencia feroz, sofisticación de la tecnología así como su vertiginoso avance, la globalización de la economía y en un mayor protagonismo de las organizaciones, todas estas variables y las que vayan surgiendo en el futuro tendrán que estar sujetas al estudio de la administración de la incertidumbre, que necesariamente estará sujeta a una mentalidad de aceptación del cambio constante por parte de los administradores”. (Stephen, 2001, pág. 62). En la unidad oncológica SOLCA Chimborazo las atribuciones y obligaciones del Director Ejecutivo van encaminadas, principalmente al correcto funcionamiento de dicha unidad.

- **Jefe Financiero**

Asegura la obtención y provisión oportunas de recursos para el financiamiento de los servicios colectivos y la correcta provisión de las fuentes de recursos financieros y su cuantía, así como los costos de los servicios institucionales.

- **Tesorería**

Gestión de los cobros, realización de los pagos a proveedores, control del cumplimiento de las condiciones bancarias, pagos de nóminas, gestión y cobertura de riesgo.

- **Contadora**

Sus actividades van encaminadas a proveer, a la alta dirección de la entidad, seguridad razonable sobre el cumplimiento efectivo de su misión y objetivos, la protección y

utilización eficiente de sus recursos, la transparencia de la gestión, la confiabilidad de la información, la observancia de las normas aplicables y la identificación y corrección oportunas de las deficiencias de gestión.

- **Proveeduría**

Asegura el aprovisionamiento oportuno y económico de artículos, suministros, materiales y demás bienes de calidad, para la operación de todas las unidades de la organización.

2.2.2.1. FODA DE LA UNIDAD ONCOLÓGICA SOLCA CHIMBORAZO

El análisis FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas) es de vital importancia ya que el uso de esta herramienta de medición, nos permitirá analizar las características internas y externas de Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo y de esta manera obtener una situación real de la organización.

- **Fortalezas**

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan etc.

- **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

❖ **FACTORES INTERNOS (DF)**

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Tabla 1. ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura del Hospital permite combinar asistencia, docencia e investigación en el mismo centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de formación investigadora por parte de las Universidades da lugar a la repetición o continuación de estructuras de trabajos ya consolidados en las diferentes líneas, por lo que disminuye la realización de trabajos originales.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal médico, técnico y administrativo competente, comprometido y con vocación de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de contratación de profesionales en algunas especialidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con equipos con un alto nivel tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento del área de Oncología en las unidades de los hospitales públicos.
<ul style="list-style-type: none"> • El tener experiencia en casos oncológicos ha permitido ser una de las instituciones con credibilidad y buena imagen de eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga de personal capacitado a otras Instituciones. • Carencia de sistema de gestión del desempeño individual.
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio excelente a bajo costo, e incluso exoneraciones a pacientes que no pueden cumplir con el pago establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasos mecanismos de reconocimiento para mejorar la motivación. • Resistencia al cambio. • Flujo lento de documentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener Convenios con instituciones de salud públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y estructura Organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de Voluntariado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al voluntariado de manera continua.

Fuente: (Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

❖ FACTORES EXTERNOS (OA)

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Tabla 2. FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Implementar una planificación de Recursos Humanos, llevando a una moderna Gestión del Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia de presupuesto asignado.
<ul style="list-style-type: none"> Contar con recursos económicos para construir y remodelar las áreas de Medicina, Laboratorio de Genética, Emergencia, Hospitalización, Archivo Pasivo y Bodega del Hospital Oncológico 	<ul style="list-style-type: none"> Por parte del Gobierno, las posiciones radicales que se vislumbran, parecen afectar a la Institución; aunque todavía sin total claridad de lo que eso implica a mediano plazo.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar convenios con otros hospitales similares que se dedican a la LUCHA CONTRA CÁNCER. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación del techo presupuestario (no permitido).
<ul style="list-style-type: none"> Actualización de programas informáticos para un registro adecuado de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Altos costos en el mercado tecnológico, para el equipamiento actualizado de la Institución.
<ul style="list-style-type: none"> Tener alianzas estratégicas con hospitales de otros países, con el objetivo principal, que es el de Luchar contra el Cáncer. 	<ul style="list-style-type: none"> No se aprueben proyectos. (cambios en el entorno)
<ul style="list-style-type: none"> Promoción de los servicios de salud que ofrece. 	<ul style="list-style-type: none"> La imposibilidad de cobrar toda la actividad facturada, en un tiempo más limitado.
<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer charlas a la comunidad de manera continua, con respecto a la prevención del cáncer. 	<ul style="list-style-type: none"> Dado el alto índice de incremento excesivo de pacientes con cáncer, catalogada como enfermedad catastrófica, la Infraestructura podría llegar a saturarse.

Fuente: (Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.2.2. PLAN ESTRATÉGICO DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO

“Son diseños y realizados por los gerentes de niveles altos que definen las metas generales de la organización” (Jr., 2009, pág. 21). Las organizaciones se administran de acuerdo con el plan que se haya realizado en la misma de tal manera en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo se presenta el plan estratégico. En este plan, ha solicitado dar un paso más, introduciendo el despliegue de objetivos a los procesos tanto asistenciales como de apoyo. Se ha propuesto abordar un nuevo proceso de reflexión sobre la base de los planes realizados en años anteriores.

A continuación se detalla el esquema general del Plan Estratégico, que comprende el período 2013-2017, se enmarca dentro de la laboriosa tarea asumida por el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo, considerándolo como una herramienta importante para establecer los objetivos a mediano y largo plazo y definir las estrategias y acciones a poner en marcha en los próximos cinco años:

Tabla 3. PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVOS		ESTRATEGIAS
MEDICO	INCREMENTAR LA COBERTURA DE LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN, EDUCACION, PREVENCIÓN, DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO DEL CÁNCER	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas de promoción, educación y prevención del cáncer orientadas a la población e instituciones públicas y privadas. • Mantener y optimizar los recursos humanos y técnicos que aseguren diagnósticos y tratamientos eficaces y oportunos. • Establecer y mantener indicadores para controlar y evaluar la gestión Institucional. • Fortalecer los servicios de las Unidades Oncológicas de SOLCA
	FORTALECER EL CUADRO BÁSICO DE <i>MEDICAMENTOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y seleccionar proveedores que cumplan con todas las normas legales vigentes. • Mantener actualizado, con el cuerpo médico, la lista de medicamentos que se requieren y formular los pedidos. • Estudiar, aprobar y recomendar los pedidos de medicamentos por el Comité de Farmacia. • Recomendar, en forma oportuna la adjudicación de medicamentos que cumplan las normas legales vigentes y aseguren los intereses y conveniencia de la Institución y de los pacientes. • Optimizar los procesos de adquisiciones. • Efectuar las adquisiciones de medicinas e insumos.

	<p style="text-align: center;">INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO RESPECTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar rigurosamente al personal. • Establecer, mantener y optimizar los procedimientos administrativos, técnicos y humanitarios que aseguren la satisfacción del usuario. • Desarrollar y mantener programas de capacitación técnica, administrativa y humanitaria. • Desarrollar y mantener programas de investigación científica. • Supervisar la prestación de servicios que aseguren calidad. • Optimizar el uso de recursos y racionalizar procesos. • Establecer indicadores de gestión. • Medir el nivel de satisfacción actual del usuario mediante encuestas independientes.
ADMINISTRATIVO	<p style="text-align: center;">CONSEGUIR QUE LA INSTITUCIÓN DISPONGA DE UN MARCO LEGAL ADECUADO QUE FACILITE SU GESTIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y mantener la legislación vigente referente a la Institución. • Generar propuestas. • Promover la aprobación de las propuestas. • Divulgar la nueva legislación
	<p style="text-align: center;">FORMULAR Y MANTENER ACTUALIZADAS LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEBIDAMENTE APROBADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación actual. • Conformar equipos de trabajo multidisciplinarios. • Generar propuestas. • Promover la aprobación de propuestas. • Divulgar el contenido de los documentos para su implantación.
	<p style="text-align: center;">ADECUAR Y OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA – FUNCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el Plan Estratégico vigente. • Determinar las necesidades de ajustes a la estructura orgánica. • Generar, de ser necesario, propuestas alternativas para la nueva estructura orgánica – funcional. • Promover la aprobación, implantación y divulgación de la nueva estructura orgánica – funcional.
	<p style="text-align: center;">ESTABLECER Y MANTENER PROCEDIMIENTOS EFICIENTES Y EFECTIVOS PARA APOYAR LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y difundir el Plan Estratégico. • Estructurar planes operativos anuales. • Desarrollar e implementar un Plan de Manejo Ambiental. • Diseñar sistemas de seguimiento y evaluación. • Evaluar periódicamente el cumplimiento de los planes. • Establecer indicadores de gestión.
	<p style="text-align: center;">IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formular un sistema Institucional de información técnica, • Incorporar alta tecnología, tomando en cuenta su costo – beneficio. • Definir las aplicaciones tecnológicas y organizacionales de informática. • Elaborar y mantener un plan de desarrollo informático institucional. • Definir sistemas integrados.
	<p style="text-align: center;">LOGRAR AUTOSUFICIENCIA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el Plan de Desarrollo Institucional. • Generar proyectos para la consecución de recursos. • Realizar periódicamente investigaciones de mercado. • Establecer los costos de los servicios hospitalarios. • Mantener actualizados los estudios y aplicar tarifas diferenciadas.
	<p style="text-align: center;">IMPLEMENTAR CENTROS DE ATENCIÓN ONCOLÓGICA EN EL ÁREA DE RESPONSABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar Planes Operativos y de inversión. • Construir, ampliar y/o remodelar los centros de atención. • Contratar y capacitar el personal necesario para satisfacer la demanda. • Adquirir los equipos necesarios para la operación.

Fuente: (Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

“El cumplimiento de este Plan Estratégico solo será posible por la congregación de los profesionales al mismo y por su reflexión de futuro. Por ello, la definición de las estrategias y la fijación de los objetivos ha sido una preocupación constante a lo largo de la realización del Plan.” *(Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)*

MISIÓN Y VISIÓN SOLCA CHIMBORAZO

Gráfico 10. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

MISIÓN

Conducir en su jurisdicción la lucha contra el cáncer, a través de la promoción, educación, prevención, diagnóstico precoz y tratamiento oportuno, con el fin de, disminuir la morbi-mortalidad y brindarle una mejor calidad de vida al paciente.

VISIÓN

Mantenerse como una Institución moderna, modelo y líder en la lucha contra el cáncer, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad; por su alta especialización, su elevado nivel científico y tecnológico; por su excelencia en el servicio y atención al paciente, por su gestión transparente, su actividad docente; y por su contribución a la formulación de políticas y normas sobre la materia para la preservación de la salud pública.

Fuente: (Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

VALORES

“El comportamiento de las personas que trabajamos en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo, se rige por unos valores compartidos por todos, coherentes con nuestra misión y con los principios éticos de la sociedad a la que servimos.” (Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)

Gráfico 11. VALORES (PLAN ESTRATÉGICO)



Fuente: (Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Gráfico 12. *OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATÉGIAS*



Fuente: (Plan Estratégico SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.2.3. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO

“Mediante acuerdo ministerial y Registro Oficial No. 362, el Congreso de la República del Ecuador decreta: Artículo 4.-“Asignase en el presupuesto ordinario de la nación la cantidad de un millón de sucres, que SOLCA los invertirá en cumplir labores anticancerosas que beneficien a todo el país” y establece a favor de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer del Ecuador (SOLCA) Un impuesto sobre operaciones de crédito, el impuesto del 0,50 del uno por ciento anual sobre toda operación de préstamos y descuentos que efectúen las compañías financieras, los bancos comerciales, hipotecarios y de ahorros, o cualquier sección de bancos o de sus sucursales que funcionaren en la República, inclusive las del Banco Central.” (Registro Oficial No. 362)

Con este impuesto también estarán gravadas las operaciones de crédito que realicen las compañías de intermediación financiera, de tarjetas de crédito utilizadas para crédito diferido y de financiamiento y compra de cartera. Asimismo, el impuesto se aplicará a los descuentos de letras de cambio y operaciones de reporto, otorgados por bancos, compañías financieras y las compañías antes citadas en este inciso. Este impuesto se aplicará también en las operaciones de crédito vencido. Los créditos hipotecarios sin emisión de cédulas y de más de un año plazo, pagarán el 0,50% del uno por ciento por una sola vez. Los bancos, secciones de bancos o sucursales y demás instituciones a que se refiere este artículo actuarán como agentes de retención del impuesto.

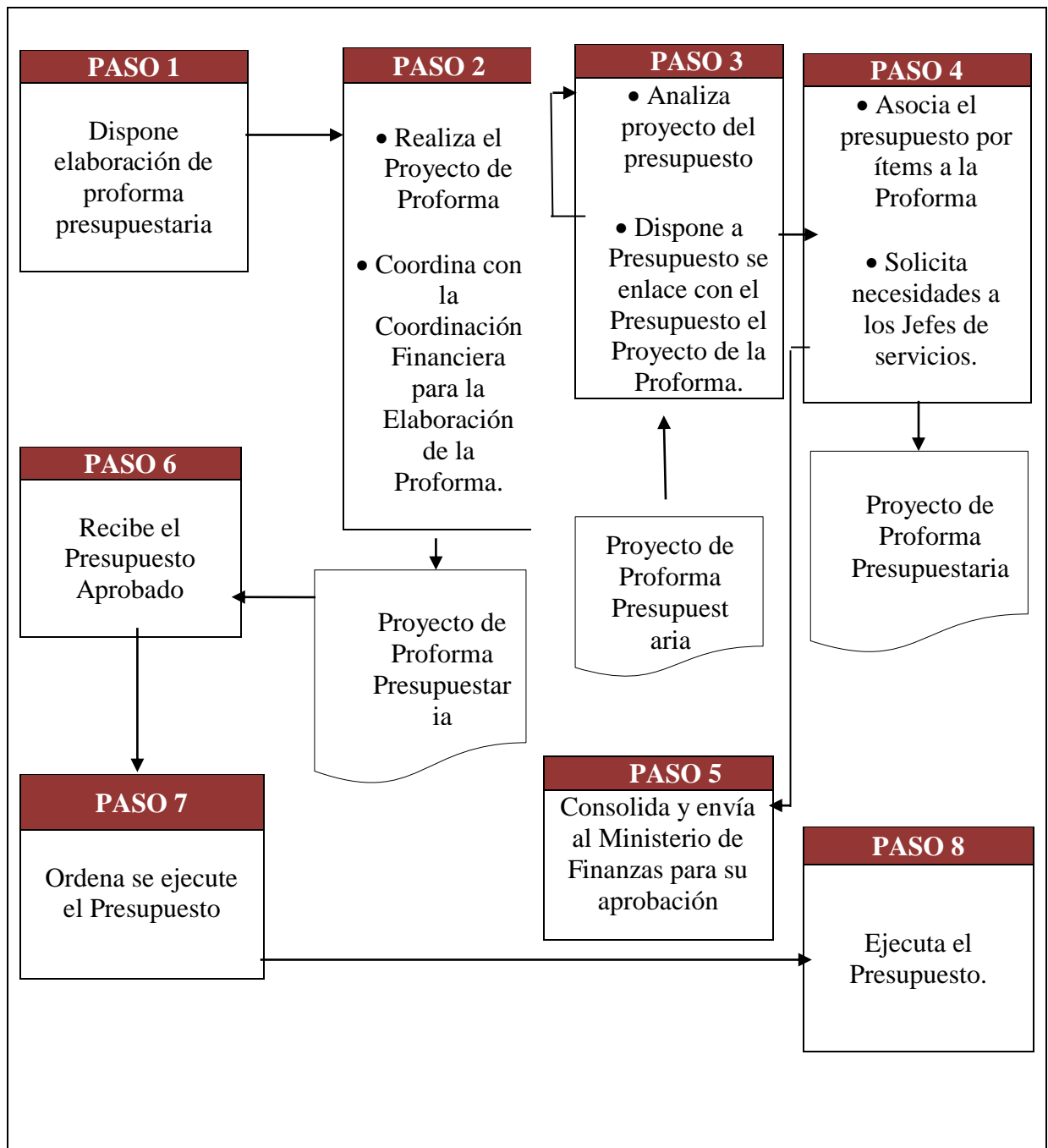
Gráfico 13. PRESUPUESTO DE CAPITAL E INVERSIÓN

PROGRAMA 2: PRESUPUESTO DE CAPITAL E INVERSIÓN					
PARTIDA PRESUPUESTARIA	ASIGNACION CODIFICADA	EJECUCION TOTAL	% DE EJECUC.	SALDO	% POR EJECUTAR
INGRESOS					
INT.SOBRE INVERSIONES	316.713,88	701.325,26	221,44%	-384.611,38	-121,44%
SALDO CAJA BANCOS	44.032,82	44.032,82	100,00%	0,00	0,00%
TOTAL	360.746,70	745.358,08	207%	-384.611,38	-107%
EGRESOS					
GASTOS DE PERSONAL	1.000.000,00	1.000.000,00	100,00%	0,00	0,00%
BIENES MUEBLES	6.638.331,80	2.369.832,14	35,70%	4.268.499,66	64,30%
TOTAL	7.638.331,80	3.369.832,14	44%	4.268.499,66	56%

Fuente: (Archivo, SOLCA)

Elaborado por: Katerine Delgado

Gráfico 14. PROCESO DE PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



Fuente: (Archivo, SOLCA)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.2.4. INFORME DE AUDITORIA INTERNA

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones. En El Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión.
- Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Gráfico 15. INFORME DE AUDITORÍA

No.	MEMORANDO	ASUNTO
1	001 - 2015 - AI	Informe de la Constatación Física de Inventarios de Bodega y Farmacia del Segundo semestre del 2014.
2	003 - 2015 - AI	Novedades en la toma física de medicamentos e Insumos de la Sub-bodega de Medicina Nuclear.
3	004 - 2015 - AI	Novedades en la toma física de medicamentos e Insumos de la Sub-bodega de la Unidad de Cuidados Intensivos.
4	006 - 2015 - AI	Opciones entorno al TIVAKIT (Opciones de facturación del proveedor MEDISUMI)
5	007 - 2015 - AI	Novedades en la toma física de medicamentos e Insumos de la farmacia.
6	008 - 2015 - AI	Pago de REMESIG (Opinión sobre alquiler de un equipo monitor de nervios para atención paciente Mirian Cordovilla)
7	009 - 2015 - AI	Placas de Rx (falta de las placas de Rx que no permiten preparar los informes respectivos, previo el cobro al Ministerio de Salud Pública y al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)
8	011 - 2015 - AI	Seguimiento a la revisión de algunos módulos del sistema de RRHH
9	012 - 2015 - AI	Levantamiento de Procesos de Alta pacientes de hospitalización, quimioterapia ambulatoria y trámites de trabajo social.
10	013 - 2015 - AI	Informe de la Constatación Física de Inventarios de Bodega y Farmacia del Primer semestre del 2015.
11	015 - 2015 - AI	Análisis contrato Sr. Washington Espinosa
12	016 - 2015 - AI	Informe de visita a la Unidad Oncológica SOLCA Chimborazo
13	017 - 2015 - AI	Responsabilidad Solidaria.
14	018 - 2015 - AI	Recomendación de Auditoría Interna (Aclaración resoluciones tomadas a Informe 012-2015-AI)
15	019 - 2015 - AI	Recuento al muestreo de productos reintegrados en farmacia.
16	021 - 2015 - AI	Examen especial en la Unidad Oncológica SOLCA Santo Domingo
17	023 - 2015 - AI	Novedades en la toma física de medicamentos e Insumos de la Sub-bodega de Cirugía Oncológica, 1er Piso

Fuente: (Archivo, SOLCA)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.2.4.1. PLANEACIÓN

El Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo realiza la planificación de sus actividades en base al futuro de la Institución ya que este está determinado por los escenarios derivados de los cambios que se puedan producir en nuestro entorno e internamente, derivados del desarrollo de la Salud Pública, de la propia evolución de las variables demográficas y sociales, y de la voluntad de todos los integrantes de la Institución. Estas variables van a constituir nuestros ámbitos clave de referencia y de análisis, a objeto de que el Hospital SOLCA, pueda proporcionar respuestas proactivas a las necesidades y demandas que van a plantear los grupos de interés.

2.2.2.4.2. ORGANIZACIÓN

En la estructura del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo conviven, en armonía la organización formal.

❖ LA ORGANIZACIÓN FORMAL

“Es la configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa. Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente, cada persona tiene una labor específica.” (Sanchez, 2004, pág. 45). De esta manera, los distintos empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades están previstas de antemano por la organización.

Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa. La Descripción y Perfil de Puestos en el hospital pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican puestos para efectos de comparación.

**Tabla 4. DISTRIBUTIVO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOLCA
CHIMBORAZO**

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGOS
Arias Mancheno Liseth Azucena	Secretaria Ejecutiva 1
Espinosa Almeida Pablo Solon	Director Ejecutivo UO
Avila Peña Edison René	Ingeniero en Sistemas UO
Merino Burbano María Isabel	Operador Central Telefónica
Robalino Caceres Maria Isabel	Oficinista
Rodas León Oswaldo	Analista de RRHH UO
Machuca Cardenas Jaime Andres	Médico Ocupacional 4 HD
Barahona Morales Marco Patricio	Técnico en Salud Ocupacional 4 HD
León Cuadrado Fasuto	Chofer
Chauca Paguay Reinaldo	Conserje
Vizueté Tagua Rosana	Proveedor
Morillo Silva Patricio Javier	Guardalmacén 1
Caceres Cepeda Margarita Hortencia	Jefe Financiero UO
Santillán Guevara Maria del Lourdes	Tesorero UO
Luzuriaga Guadalupe Nora Amelia	Asistente de Contabilidad 1
Zarate Espinoza Ana Margoth	Asistente de Contabilidad 1
Celleri Quinde Miriam del Pilar	Contador General UO
Toledo Guaman Byron Alfonso	Asistente de Contabilidad 1
Gavilanes Rivera Edith Hilda	Asistente de Contabilidad 2
Tapia Murillo Angelo Javier	Director de Hospitales UO 6HD
Espinoza Mayorga Edison Enrique	Tecnólogo Estadístico 1
Barba Flores Valeria Andrea	Oficinista
Velásquez Rivera Valeria María	Médico Farmacéutico 3 / 4HD
Aguilera Vascones Daniel Guillermo	Guardalmacén 1
Granizo Ruiz Catalina De Lourdes	Trabajador Social
Fuentes Córdova Betty Anabel	Nutricionista 1
Guanga Buñay Ana Lucia	Auxiliar de Servicios
Herrera Guevara Mirian Rocío	Auxiliar de Servicios
Herrera Robalino Mariana Del Pilar	Auxiliar de Servicios
Illapa Robles Paulina Mercedes	

Fuente: (Archivo, SOLCA)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.2.4.3. DIRECCIÓN

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. “La dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros de la organización como un todo”. (Chiavenato, 2009, pág. 127). En el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo la Dirección Ejecutiva tiene a su cargo el ejercer diferentes funciones que se describen de la siguiente manera:

- **DIRECCION EJECUTIVA**

1. Representar legalmente y extrajudicialmente a la institución.
2. Formular y proponer políticas, normas, directivas y procedimientos para el mejor cumplimiento de las actividades relacionadas con la Planificación estratégica de la Institución.
3. Planear, organizar, dirigir, y controlar la formulación del presupuesto anual de la Institución tanto operativo como de inversión, velando por su adecuada ejecución. Tanto de la Dirección Ejecutiva como la de todas las Direcciones de la Institución.
4. Evaluar permanentemente los cambios del entorno y sus probables efectos en la Institución e informar a la Junta Directiva de sus efectos, así como proponer las acciones pertinentes cuando sea necesario.
5. Realizar contactos y coordinaciones con organizaciones donantes públicas y privadas.
6. Participar con la Junta Directiva en el desarrollo de Políticas y Procedimientos para la buena marcha Institucional.
7. Presentar a la Junta Directiva los planes y presupuestos Anuales para su aprobación.
8. Presentar e informar a la Junta Directiva de los estados financieros y de gestión para su revisión y aprobación
9. Representar a la institución en eventos de instituciones y organizaciones que promueven, financian, regulan, asisten, patrocinan y difunden la Investigación científica y el desarrollo tecnológico con respecto a las enfermedades Oncológicas en el ámbito nacional e internacional.
10. Proponer las políticas y planes para promover y desarrollar la investigación científica y la innovación tecnológica en Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo.

11. Verificar la marcha de los diferentes proyectos sociales y planes programados.
12. Evaluar en forma cualitativa y cuantitativa los resultados operativos de las diversas Direcciones y programas, para tomar acción y decisión sobre la marcha de los mismos.
13. Coordinar con las diversas Direcciones la ejecución de los procesos de gestión y admisión de personal, capacitación y evaluación del desempeño del personal de su área.
Mantener relaciones de coordinación con organismos gubernamentales y no gubernamentales vinculados con los asuntos de su competencia, a fin de facilitar el normal desarrollo de las actividades de la Institución. (Archivo SOLCA Chimborazo)

- **DIRECCION MÉDICA**

Funciones:

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con la entrega de los servicios de Salud.
2. Supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos que regulan el trabajo de los profesionales de la salud y de sus respectivas unidades de servicios médicos.
3. Capacitar y actualizar permanentemente a los profesionales de la salud
4. Coordinar con entidades públicas o privadas las actividades relacionadas con la salud.
5. Promover la realización de investigaciones médicas y docencia en el Área de su responsabilidad.
6. Identificar y resolver los problemas que afecten la calidad de todos los servicios de salud.
7. Implementar y supervisar los indicadores de gestión en los servicios de salud.
8. Promover los programas de calidad en atención médica.
9. Crear programas y proyectos de promoción y prevención en servicios de salud ONCOLOGICA.
10. Coordinar con los requerimientos que indique o sugiera la Dirección Ejecutiva.
11. Representar a la institución en actos de carácter médico cuando sea requerido por la Institución o autorizadas por el Director Ejecutivo.
12. Resolver los problemas que se presenten con los médicos de staff, tanto entre médicos y usuarios como entre ellos mismos.
13. Resolver los problemas de las quejas que presenten los usuarios.

14. Realizar una auditoría médica permanente a todo lo que se refiera: historias clínicas y a todo el marco que compete a la conformación de esta.

Otras funciones que le asigne el Director Ejecutivo (Archivo SOLCA Chimborazo)

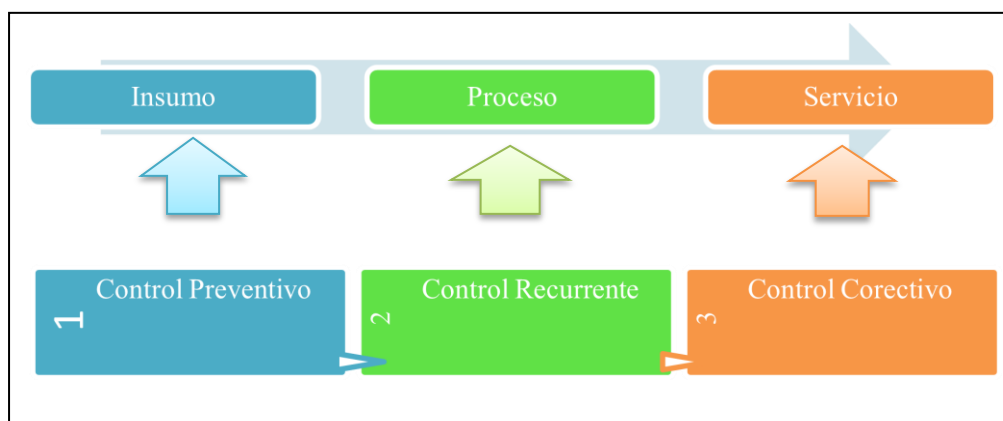
2.2.2.4.4. CONTROL

“El Control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. (Chiavenato, 2009, pág. 129). El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y aprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos”.

En el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo el control es un factor de vital trascendencia para la gestión administrativa ya que permite mantener la verificación y cuidado de los procesos que se realizan a diario en el hospital, y que los pacientes se sientan satisfechos con el servicio que se brinda ya que son la razón de la organización.

TIPOS DE CONTROL QUE SE EJERCEN EN EL HOSPITAL SOLCA CHIMBORAZO

Gráfico 16. TIPOS DE CONTROL



*Fuente: (Archivo SOLCA Chimborazo)
Elaborado por: Katerine Delgado*

- **CONTROL PREVENTIVO**

Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión está orientado al futuro. En síntesis, el control preventivo consiste en emprender la acción administrativa antes que se presente el problema.

- **CONTROL CONCURRENTENTE**

Se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas en forma oportuna, antes de que se vuelvan altamente costosos. La forma más utilitaria de control concurrente es la supervisión directa.

- **CONTROL CORRECTIVO**

Este tipo de control se basa en la retroalimentación. Dicho control se realiza después de que la actividad ha llegado a su término

- **BENEFICIOS DEL CONTROL**

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

En SOLCA Chimborazo el tener un sistema de control de actividades le ha proporcionado a la organización:

- Agilidad en la toma de decisiones oportunas
- Mejora de calidad de los servicios.
- Disminución de tiempos de indisponibilidad

UNIDAD III

TOMA DE DECISIONES

2.2.3. PERSPECTIVA GENERAL DE LA TOMA DE DECISIONES

“Aunque cada persona en una organización toma decisiones, este proceso es particularmente importante para los gerentes, es por eso que decimos que la toma de decisiones es la esencia de la administración.” (Stephen, 2001, pág. 186). En el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo la toma de decisiones se da en base, a las decisiones que se realicen en SOLCA Quito es decir que de este depende el efectivo ejercicio y elección de la decisión correcta en base a los requerimientos de las Unidades Oncológicas.

Tabla 5. ANÁLISIS DE TOMA DE DECISIONES

Como problema analizamos:	Como oportunidad:
Lo que está mal	Lo que se puede mejorar
Están relacionados con el pasado	Con el futuro
Amenazas y peligros	Posibilidades
Empujan	Halan (atraen)
Debilidades que hay que arreglar	Fortalezas que podemos aprovechar
Mejorar lo "viejo" (más de lo mismo)	Qué cosas nuevas podemos lograr (hacer)
Nos agobian	Nos estimulan

Fuente: (Archivo, SOLCA)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.3.1. DECISIONES TOMADAS EN BASE A LAS NECESIDADES

❖ CONTRATACION DE PERSONAL

“El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.” (George, 2001, pág. 134). Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad

del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el Departamento de Recursos Humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización. En la institución se realizó la contratación de personal que se requería en ciertas áreas, con el fin de poder realizar procesos médicos, administrativos para brindar agilidad en la atención tanto administrativa como médica por lo que se detalla de la siguiente manera:

Tabla 6. CONTRATACION DE PERSONAL

Área	Cantidad	Cargo
<i>Oncología Clínica</i>	2	<i>Auxiliar De Enfermería</i>
<i>Emergencias</i>	3	<i>Médico Residente</i>
<i>Dpto. Enfermería</i>	5	<i>Enfermera</i>
<i>Secretarías Departamentales</i>	3	<i>Secretaria</i>
<i>Dpto. Contable</i>	1	<i>Auxiliar Contable</i>

Fuente: (SOLCA Chimborazo)

Elaborado por: Katerine Delgado

❖ ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Una alianza estratégica es un acuerdo realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente. Esta forma de cooperación se encuentra entre las fusiones y adquisiciones y el crecimiento orgánico. Las alianzas estratégicas ocurren cuando dos o más organizaciones se unen para conseguir beneficios mutuos.

Tabla 7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS (convenios)

Institución	Área
<i>ISPOL</i>	<i>Medica</i>
<i>IESS</i>	<i>Medica</i>
<i>ISFA</i>	<i>Medica</i>

Fuente: (SOLCA Chimborazo)

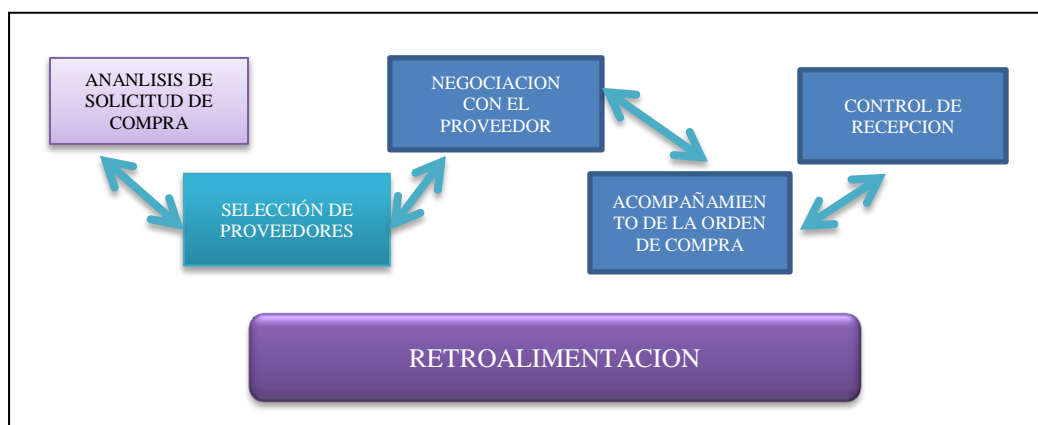
Elaborado por: Katerine Delgado

Estas alianzas le permitieron a SOLCA Chimborazo poder tener una auditoria médica con respecto a los pacientes que podían ser atendidos en las instalaciones de la Unidad y apoyo al descongestionamiento y caos que se ocasionaba en la atención, ya que los casos que no pueden ser atendidos en la institución son remitidos a otras casas de salud.

❖ COMPRA DE INSUMOS ENTRE OTROS

“La compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición” (Lucio, 2010, pág. 94). Las Empresas no son autosuficientes, éstas dependen de terceros o elementos externos, para abastecer sus operaciones y actividades, es así como el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo realiza la compra de materias prima, materiales, máquinas, equipos, servicios, y un sin número de insumos que provienen del ambiente exterior.

Gráfico 17. PROCESO DE COMPRA



Fuente: (SOLCA CHIMBORAZO)

Elaborado por: Katerine Delgado

2.2.3.2. ANÁLISIS DE LA TOMA DE DECISIONES

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los ejecutivos o directores son menos estructuradas donde no existen situaciones repetitivas y por ende no pueden aplicarse recetas únicas de solución; por el contrario, deben establecerse criterios de evaluación y puntos de vistas para cada situación donde muchos de los datos deben provenir de fuentes externas y subjetivas en entornos con riesgos e incertidumbre.

Debido a que es imposible determinar y controlar todas las variables o factores que inciden en una situación es que se busca a través de modelos representar la realidad para su análisis en él se espera que las decisiones tomadas sean decisiones satisfactorias y no óptimas dentro del contexto de racionalidad de quiénes deben tomar decisiones. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo.

Las informaciones requeridas en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización. (Biblioteca personal). En SOLCA Chimborazo las decisiones se toman en base al Plan Estratégico de la institución ya que en el mismo constan los objetivos y metas anuales, también es importante mencionar que las necesidades de prestación de servicios médicos y atención a los usuarios también son parte indispensable para esta acción.

❖ INDICADORES FINANCIEROS

Información obtenida de los estados financieros de la empresa que reposan en los archivos institucionales.

• EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

<u>INGRESOS PRESUPUESTARIOS</u>	<u>12.475.453,95</u>	=	96,18 %
GASTOS PRESUPUESTARIOS	11.998.808,52		

En el año 2015 el hospital tuvo una Ejecución Presupuestaria del 96,18% del presupuesto; es decir que ha gastado casi en su totalidad de sus ingresos entregados para ser manejados por parte de la administración, y que han sido utilizados para suplir las necesidades que posee la casa de salud.

• SOLVENCIA FINANCIERA

<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>97.982,85</u>	=	0,13%
PASIVOS CORRIENTE	730.026,82		

El hospital en el año 2015 el hospital obtuvo un porcentaje de solvencia financiera del 0,13%, es decir que sus activos corrientes no lograron cubrir con todas sus obligaciones inmediatas, dado que las asignaciones recibidas por parte del estado se utilizan para solventar los gastos que se encuentran dentro del presupuesto y las necesidades que se susciten en la administración.

• LÍQUIDEZ

<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>95.610,43</u>	=	0,32 %
PASIVO CIRCULANTE	299.595,39		

Para el año 2015 el hospital apenas tuvo 0,32 centavos de dólares para respaldarse, es decir que, del cien por ciento de sus ingresos, el 99,68% son para pago de sus obligaciones y tan solo le quedan disponibles ni el 1% para su liquidez, por lo que se puede concluir que los

gastos que posee la entidad son superiores puesto que la misma no busca obtener rentabilidad económica, ya que está destinada a dar servicio social.

RENDIMIENTO FINANCIERO

<u>INGRESOS AUTOGESTION</u>	<u>604.835,01</u>	0,17 %
ACTIVOS	3.604.827,62	

Podemos observar que el hospital en el año 2015, ha obtenido un Rendimiento Financiero de apenas del 0,17%; es decir que sus Ingresos obtenidos por autogestión apenas le sirven para cubrir ni el 1% de sus Activos, por tal razón la entidad se ve en la necesidad de recibir donaciones, colectas entre otras que son de gran ayuda para cubrir sus gastos inmediatos.

INDICADORES DE GESTIÓN DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO PERIODO 2015

Estos son los indicadores más relevantes de la Unidad Oncológica:

EFICIENCIA: Destinados a medir el esfuerzo institucional del área por brindar productos y apoyos a los destinatarios de manera puntual y satisfactoria en su contenido.

<u>Ingresos por explotación de Servicios</u> *100 =	<u>240,149.77</u>	= 1.50%
Gastos totales de Operación	15, 975,614.74	

INDICADOR DE EFICIENCIA FRENTE A LOS INGRESOS

$$\frac{\text{Monto de Ejecución Presupuestaria de Ingresos}}{\text{Monto de Ingresos Estimados}} * 100 = \frac{201,367.53}{93,724.00} = \mathbf{103.95 \%}$$

En lo que se refiere a la Ejecución Presupuestaria de Ingresos para el año 2015, se puede observar que el hospital ha determinado su ejecución en un 103.95%; superando su Meta Presupuestaria de Ingresos, lo que determina que la autogestión entre otras actividades que viene realizando la casa de salud han desempeñado un rol importante para poder asumir con sus obligaciones.

INDICADOR DE AUTOSUFICIENCIA AÑO 2015

En lo que se refiere a este indicador, el Hospital en el año 2015 no ha podido ser autosuficiente para cubrir sus gastos es decir que los fondos propios generados por el mismo no son capaces de cubrir al 100% las obligaciones que posee, por ende, la importancia del apoyo por parte del gobierno para que el hospital pueda seguir con su normal funcionamiento.

INDICADOR DE DEPENDENCIA FINANCIERA

$$\frac{\text{Ingresos por Transferencias Corrientes}}{\text{Ingresos Totales}} * 100 = \frac{12,084,086.42}{12,277,810.42} = \mathbf{98.42\%}$$

En lo que se refiere a la Dependencia Financiera, el hospital ha obtenido en el año 2015, un porcentaje del 98.42% es decir que el estado ha financiado casi todos los gastos, siendo este un factor trascendental en la existencia funcionamiento y manejo de dicha unidad Oncológica ya que la misma no busca obtener utilidad sino el apoyo a la lucha contra el cáncer con respecto a personas de escasos recursos económicos brindando servicios orientados a pacientes que más lo necesitan.

UNIDAD IV

UNIDAD HIPOTÉTICA

2.3. Hipótesis

El modelo de Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo incide en la correcta toma de decisiones.

2.3.1. Variables

2.3.1.1. Variable Independiente

Gestión Administrativa

2.3.1.2. Variable Dependiente

La Toma de Decisiones del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo

2.4. Operacionalización de las variables

Tabla 8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión Administrativa	Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo (Jr., 2009)	Acciones Directivo Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Condición • Notificación • Aplicación de conocimientos • Guiar operaciones • Toma de decisiones • Planificación • Organización • Ejecución • Control 	TÉCNICAS <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Entrevista INSTRUMENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Guía de Entrevista

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
TOMA DE DECISIONES HOSPITAL ONCOLOGICO SOLCA CHIMBORAZO	<p>La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. (Chiavenato, 2002)</p>	<p>Proceso</p> <p>Elección</p> <p>Situaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Interacción elementos • Proceso mental • Múltiples opciones • Selección • Factores de Nivel Comunicación 	<p>TÉCNICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Entrevista <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía de Observación • Guía de Entrevista • Cuestionario

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

Los métodos de investigación que se utilizaron en el desarrollo de este proceso fueron:

3.1. Método

Hipotético Deductivo:

Con la Implementación de este método de investigación se realizó un análisis de la Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo, mismo que llevó a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular la hipótesis, a través del razonamiento deductivo, y validar la hipótesis.

Hipótesis: En base a la observación directa, se aplicó el método Analítico, mismo que sirvió para la comprobación de la hipótesis planteada en el proyecto de investigación, sin manipular las variables de estudio.

Demostración o refutación: En esta fase se evidencio la factibilidad de la hipótesis, para establecer un lineamiento alternativo como solución inmediata al problema planteado.

Tesis o Teoría: Se demostró mediante las teorías científicas del proyecto investigativo, con la finalidad de determinar conclusiones y posibles recomendaciones.

3.2. Tipo de Investigación

Explicativo

En la presente investigación se empleó el estudio explicativo, con la finalidad de poder emitir un criterio particular acerca de la Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo y a su vez llegar a conclusiones, relevantes alternativas como posible solución a la problemática determinada, es decir que el modelo de Gestión Administrativa incidió en la toma de Decisiones en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo periodo 2015

3.3. Diseño de Investigación

Documental. – El objetivo de la investigación documental es elaborar el marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. “Con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de la información es conveniente referirse a las fuentes de información.” (Lucio, 2010, pág. 71)

No experimental. – “Se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre las otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.” (Sampieri, 2006, pág. 207)

3.4. Población y Muestra

“Es el conjunto de elementos más grande sobre el cual se puede tomar una muestra representativa para el experimento científico.” (Lucio, 2010, pág. 89). Conjunto de individuos (personas, objetos, animales, etc.) que parten información sobre el fenómeno que se estudia. Representan una colección completa de elementos (sujetos, objetos, fenómenos o datos) que poseen algunas características comunes.

3.4.1. Población

La población involucrada en la siguiente investigación está constituida por 30 colaboradores que conforman el área Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo, tomándose como referencia según el detalle:

Tabla 9. Colaboradores

COLABORADORES	
Director Ejecutivo	1
Director Medico	1
Secretarias Medicas	2
Auditoria Interna	2
Planificación y Desarrollo Organizacional	2
Asistente contable 2	3
Cajeras	4
Abastecimientos	3
Recursos Humanos	6
Servicios Generales	6
TOTAL	30

3.4.2. Muestra

Consiste en un grupo reducido de elementos de dicha población, al cual se le evalúan características particulares, generalmente, con el propósito de inferir tales características a toda la población. (Lucio, 2010, pág. 94) . En la presente investigación no se requiere la aplicación de una muestra ya que se trabajará con la totalidad de la población **30** personas. En este caso la muestra (n_i) es igual al mismo valor de la población, la razón es que no ha superado las **100** personas para poner en práctica la fórmula como se ha considerado para este cálculo.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas

De acuerdo a la investigación se emplearon técnicas como la entrevista y la observación directa, las mismas que sirvieron de apoyo para la indagación diagnóstico y desarrollo del proyecto.

Observación: Se acudió al lugar de investigación para aplicar la observación directa al personal Administrativo y determinar la incidencia de la Gestión administrativa en la toma de decisiones del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo.

Encuesta: La encuesta se aplicó 30 personas quienes conforman el personal administrativo del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo. De esta forma se obtuvo información más detallada y precisa del proceso en la gestión administrativa y descripción de cargos.

3.5.2. Instrumentos

- Guía de Observación.
- Encuesta
- Guía de Entrevista

3.6. TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el análisis de los datos se utilizaron cuadros y gráficos estadísticos de la información obtenida a través de las diferentes técnicas e instrumentos. Para el procesamiento de datos se utilizaron Microsoft Office Excel, mediante el cual se llegó a establecer frecuencias y porcentajes exactos, como también gráficos y cuadros estadísticos, para de esta manera obtener un análisis claro de la información obtenida

3.7. PROCESAMIENTO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con la aplicación de la encuesta realizada al personal administrativo del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo se obtuvieron resultados que son interpretados de la siguiente manera:

PREGUNTA N.-1 ¿Indique el departamento al que pertenece y cargo?

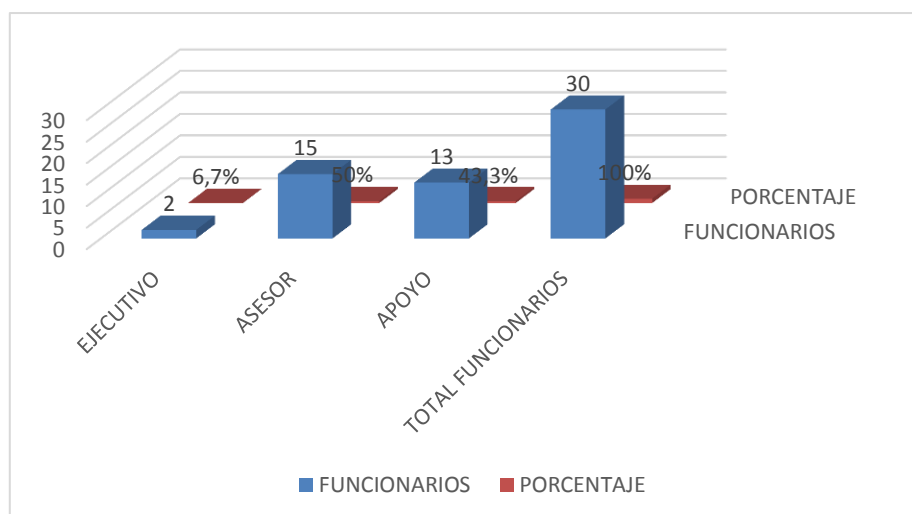
Tabla 9. DEPARTAMENTOS DEL HOSPITAL ONCOLÓGICA SOLCA CHIMBORAZO

DEPARTAMENTOS	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
EJECUTIVO	2	6,7%
ASESOR	15	50%
APOYO	13	43,3%
TOTAL FUNCIONARIOS	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA

Elaborado por: Katerine Delgado

Gráfico 18. DEPARTAMENTOS DEL HOSPITAL ONCOLÓGICO SOLCA CHIMBORAZO



Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA

Elaborado por: Katerine Delgado

INTERPRETACION

Según los datos obtenidos se determina que el 43,3% del personal de la institución pertenece al Departamento de Asesor, mismo que cuenta con las áreas: financiera, servicios generales, Talento Humano entre otras siendo de esta manera el departamento más extenso de la institución, seguida del Departamento de Apoyo con el 33,3% en este se encuentra el área de Planificación y Desarrollo y por último el Departamento Ejecutivo en esta área de la institución se encuentra la Dirección Ejecutiva. Por lo tanto, se establece que el departamento más extenso del hospital es el Departamento Asesor con 15 funcionarios.

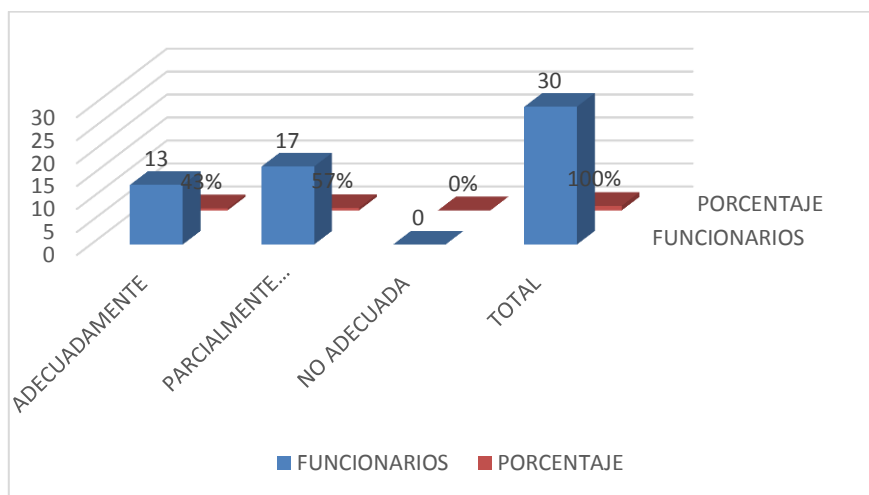
Pregunta N° 2.- ¿Se administran los recursos administrativos y financieros para cumplir la planificación?

Tabla 10 . RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

¿SE ADMINISTRAN LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS?	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
ADECUADAMENTE	13	43%
PARCIALMENTE ADECUADA	17	57%
NO ADECUADA	0	0%
TOTAL	30	100%

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

Gráfico 19 . RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS



*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

INTERPRETACION

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se determina que el 57 % de los funcionarios considera que los recursos administrativos y financieros del hospital son administrados con el fin de cumplir la planificación, seguido del 43% que opina que los recursos son administrados adecuadamente. Por lo que podemos establecer que la mayoría de personal considera que aún falta mejorar la administración de los recursos administrativos y financieros para así cumplir de manera eficiente con lo planificado.

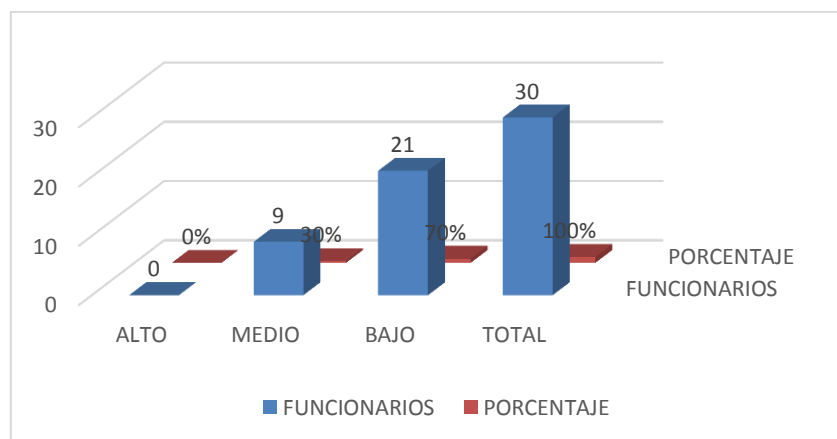
Pregunta N° 3.- ¿Los recursos administrativos y financieros con los que cuenta la institución considera usted que son?

Tabla 11. RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
ALTO	0	0%
MEDIO	9	30%
BAJO	21	70%
TOTAL	30	100%

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

Gráfico 20. RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS



*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se determina que el 70 % de los funcionarios considera que los recursos administrativos y financieros son bajos y el 30% del mismo opinan que los recursos son medios. Por lo que podemos establecer que los recursos administrativos y financieros de la institución son insuficientes para el normal funcionamiento de la misma.

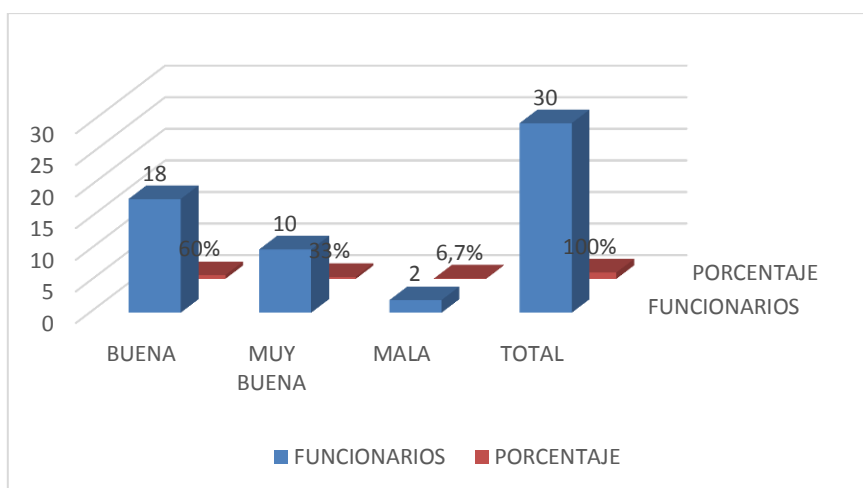
Pregunta N° 4.- ¿La planificación de la institución es?

Tabla 12. PLANIFICACION INSTITUCIONAL

¿LA PLANIFICACION INSTITUCIONAL ES?	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
BUENA	18	60%
MUY BUENA	10	33%
MALA	2	6,7%
TOTAL	30	100%

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

Gráfico 21. PLANIFICACION INSTITUCIONAL



*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se determina que 60% del personal considera que la institución cuenta con una buena planificación, seguida del 33% que opina que es muy buena y el 6,7% que dan a conocer que es mala. Por lo que se establece que la mayoría de personal opina que la institución cuenta con una buena Planificación.

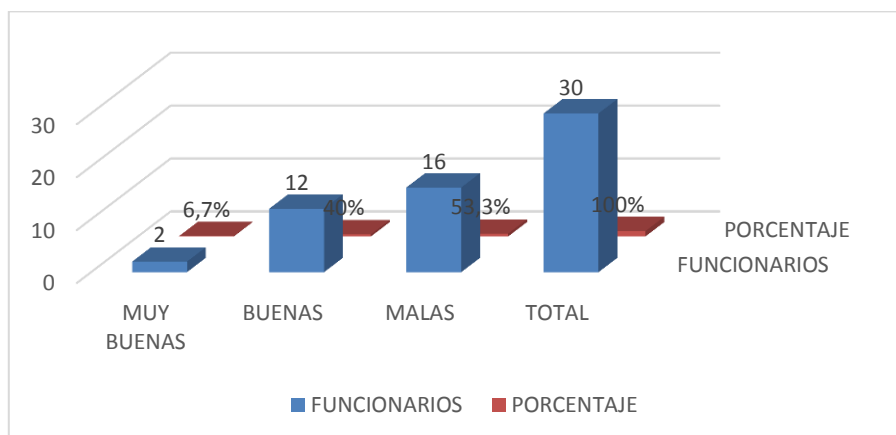
Pregunta N° 5.- ¿Cómo considera usted las acciones y decisiones realizadas por los directivos de la institución son?

Tabla 13. ACCIONES Y DECISIONES INSTITUCIONALES

¿LAS ACCIONES Y DECISIONES REALIZADAS SON?	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
MUY BUENAS	2	6,7%
BUENAS	12	40%
MALAS	16	53,3%
TOTAL	30	100%

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

Gráfico 22. ACCIONES Y DECISIONES INSTITUCIONALES



*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se determina que el 53,3% del personal considera que las acciones y decisiones tomadas en la institución son malas frente a un 40% que opina que las acciones y decisiones son buenas y el 6,7% considera que son malas. Por lo que podemos establecer que las acciones y decisiones tomadas en la institución son malas siendo esta una de sus principales falencias para la gestión administrativa.

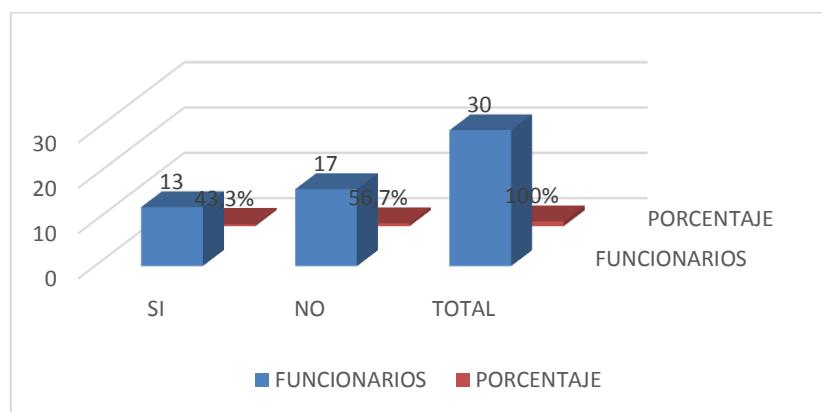
Pregunta N° 6.- ¿Las decisiones tomadas por los Directivos de la institución solucionan problemas?

Tabla 14. DECISIONES TOMADAS

¿LAS DECISIONES TOMADAS SOLUCIONAN PROBLEMAS?	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	13	43,3%
NO	17	56,7%
TOTAL	30	100%

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

Gráfico 23. DECISIONES TOMADAS



*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se determina que el 56,7% del personal considera que las decisiones tomadas no solucionan los problemas y el 43,3% del personal considera que las decisiones tomadas si solucionan los problemas. Por lo que podemos establecer que la mayoría de personal considera que las decisiones tomadas no solucionan los problemas existentes en la institución, dado que las acciones y decisiones tomas no han sido realizadas de manera acertada.

Pregunta N° 7.- ¿Los equipos e instrumentos médicos son suficientes para la institución?

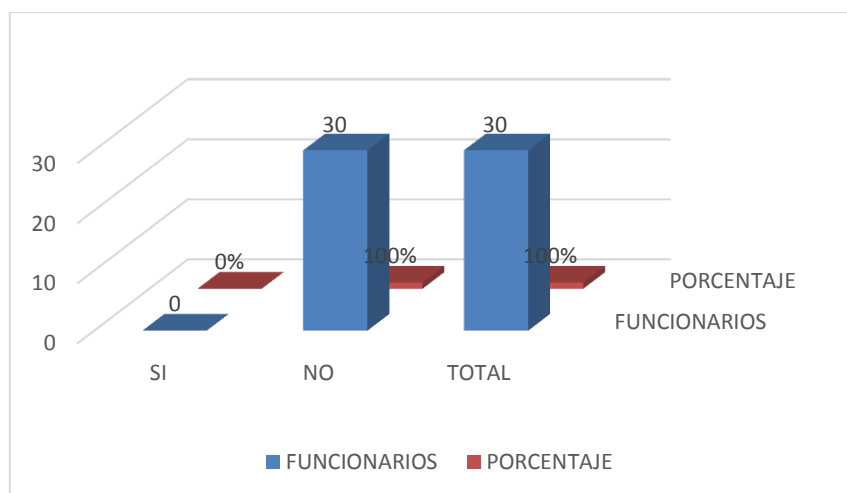
Tabla 15. EQUIPOS MEDICOS

¿LOS EQUIPOS MEDICOS SON SUFICIENTES?	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA

Elaborado por: Katerine Delgado

Gráfico 24. EQUIPOS MEDICOS



Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA

Elaborado por: Katerine Delgado

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se determina que el 100% del personal considera que los equipos e instrumentos médicos no son suficientes para la institución dado que aún existe la necesidad de contratación de personal y la compra de equipo médico adecuado para la atención a pacientes y la compra de medicamentos que son de vital importancia para el tratamiento a pacientes.

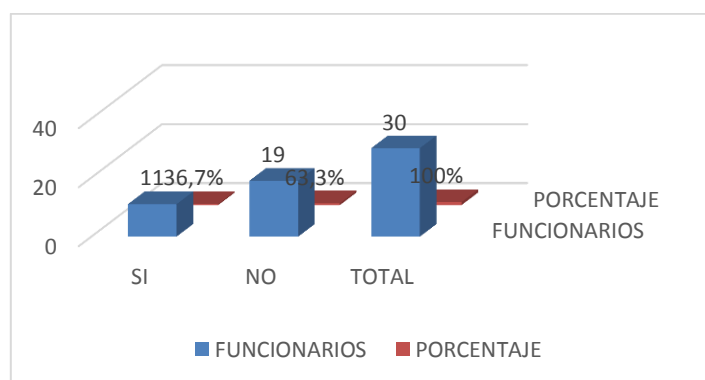
Pregunta N° 8.- ¿El Talento Humano de SOLCA se encuentra ubicado de acuerdo a su perfil profesional?

Tabla 16. TALENTO HUMANO

¿EL TALENTO HUMANO SE ENCUENTRA UBICADO SEGÚN SU PERFIL PROFESIONAL?	FUNCIONARIOS	PORCENTAJE
SI	11	36,7%
NO	19	63,3%
TOTAL	30	100%

*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

Gráfico 25. TALENTO HUMANO



*Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo de SOLCA
Elaborado por: Katerine Delgado*

INTERPRETACIÓN:

Según los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta se determina que el 63,3% del personal que labora en la institución considera que no se encuentra ubicado según su perfil profesional, frente al 36,7% que opina encontrarse en su área de estudio. Por lo que podemos establecer que la mayoría del personal se no encuentra en el área según su perfil profesional esto ocasiona la ineficiencia de sus labores, ya que no existen capacitaciones con respecto a cómo ejercer la actividad encomendada.

3.8. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Comprobación de la hipótesis mediante el método de regresión lineal en IBM SPSS STATISTICS 23.

Determinación de la hipótesis nula y alternativa

Hipótesis Nula (H1): “el modelo de gestión administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo no incide en la correcta toma de decisiones.”

Hipótesis Alternativa (H0): “el modelo de gestión administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo incide en la correcta toma de decisiones.”

Constituidas ya las hipótesis, es preciso identificar el método por el cual seleccionaremos entre una hipótesis y la otra. Para ello, de manera general, se utiliza un estadístico llamado “valor p”. Este estadístico indica la probabilidad que existe de rechazar la hipótesis, cuando esta es verdadera. Por convención, se asume que si esta probabilidad es más de un 5% (0,05) debemos rechazar la hipótesis del investigador.

(H0) en favor de la hipótesis nula (H1). Entonces:

Criterio	Opción
Si, Valor $p < 0,05$	Se debe aceptar H1 (Hipótesis nula)
Si, Valor $p > 0,05$	Se debe aceptar H0 (Hipótesis del investigador)

IBM SPSS STATISTICS 23.

IBM SPSS STATISTICS es un software de estudios estadísticos que expone las funciones principales necesarias para realizar el proceso analítico de principio a fin.

REGRESIÓN LINEAL

La regresión lineal es una técnica estadística destinada a analizar las causas de porqué pasan las cosas. A partir de los análisis de regresión lineal múltiple podemos:

- ❖ Identificar que variables independientes (causas) explican una variable dependiente (resultado).
- ❖ Comparar y comprobar modelos causales.
- ❖ Predecir valores de una variable, es decir, a partir de unas características anunciar de forma aproximada un comportamiento o estado.

Así, se menciona que es un modelo matemático usado para aproximar la relación de dependencia entre una variable dependiente Y , las variables independientes X_i y un término aleatorio ε . Este modelo puede ser expresado como:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \varepsilon$$

Dónde:

- ✓ Y : variable dependiente.
- ✓ X_1, X_2, \dots, X_p : variable explicativa o independiente
- ✓ $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_p$: parámetros, miden la influencia que las variables independientes tienen sobre el progreso.

Donde β_0 es la intersección o término “constante”, las β_i ($i > 0$) son los parámetros respectivos a cada variable independiente, y p es el número de parámetros independientes a tener en cuenta en la regresión.

Se comprobará la siguiente Hipótesis: El modelo de Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo incide en la correcta toma de decisiones.

Variable Dependiente: Toma de Decisiones (Y)

Variable Independiente: Gestión Administrativa (X_1)

Tabla 17. Resumen del Modelo SPSS

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,285 ^a	,081	,048	,949

a. Predictores: (Constante), Administrativos y Financieros

Fuente: SPSS

Elaborado por: Katerine Delgado

Posterior al análisis de los valores obtenidos en el resumen del modelo de regresión lineal decimos que existe una correlación media debido a que R^2 representa solamente el 0,081 por ciento y simultáneamente a una mediana dependencia, lo muestra R que presenta un valor de 0,285, es decir que existe una influencia media entre la variable independiente que es Administrativos y Financieros ante la variable dependiente que es toma de decisiones.

Tabla 18. Coeficientes de relación y nivel de significancia

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	,822	,853		,963	,344
	Administrativos y Financieros	,498	,317	,285	1,571	,127

a. Variable dependiente: Acciones y Decisiones

Fuente: SPSS

Elaborado por: Katerine Delgado

Tabla 19. Resultados del Anova

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2,225	1	2,225	2,468	,127 ^b
	Residuo	25,242	28	,901		
	Total	27,467	29			

a. Variable dependiente: Acciones y Decisiones

b. Predictores: (Constante), Administrativos y Financieros

Fuente: SPSS

Elaborado por: Katerine Delgado

Los coeficientes de la variable dependiente que es Acciones y Decisiones que se realizan en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo expresa un nivel de significancia de 0,000 y de la variable independiente la cual es de 0,127 o 12,7 % al ser mayor que el grado de error $\alpha=5\%$ o 0,05 que se determinó previamente, resultado que se puede apreciar dentro de la prueba de ANOVA en la que los resultados fueron los siguientes; la significancia es de 0,127 o 12,7% y es mayor al grado de error $\alpha=5\%$ o 0,05; por lo tanto se **acepta** la hipótesis alternativa que es **El modelo de Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo incide en la correcta toma de decisiones** y se **rechaza** la hipótesis nula que es **El modelo de Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo no incide en la correcta toma de decisiones**. No obstante R^2 representa una baja relación entre las variables estudiadas.

CAPÍTULO VI

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- A través del estudio de campo y la contratación de la hipótesis se determina que el modelo de Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo incide significativamente en la correcta Toma de decisiones periodo 2015.

- Se identificó que la Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo ha debido tomar Decisiones de carácter emergente, ya que las necesidades que posee esta casa de salud deben ser suplidas al ser una entidad que lucha contra enfermedades catastróficas y estas no pueden esperar, teniendo así que hacer lo necesario para poder mejorar y brindar oportunamente los servicios requeridos por los usuarios.

- Se pudo evidenciar que los procesos administrativos y la toma de decisiones existentes en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo no se realizan de manera adecuada, ya que no se está cumpliendo de manera acertada con el plan estratégico de dicha casa de salud, por lo cual se ve limitada la acción del personal que labora en la institución viéndose así afectados los usuarios.

- Se determinó que la toma de decisiones en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo es efectuada con respecto a las necesidades que se requieran en la misma y según lo establecido en el plan estratégico institucional, también cumple un rol importante el porcentaje de asignación presupuestaria destinada por el gobierno y la autogestión que realiza la empresa ya que de esto depende la suficiencia o insuficiencia para cubrir la necesidad de automatizar, mejorar, actualizar y mantener, los equipos, procedimientos, servicios. Para una mejor atención.

- La autogestión no es suficiente para garantizar la estabilidad económica de los hospitales; hace falta mayor compromiso de los entes reguladores para garantizarle el mínimo de flujo de recursos a estas entidades para subsidiar sus gastos en el corto plazo y así garantizar su existencia en un futuro.
- Se evidencio también que el Hospital no realiza evaluaciones con respecto a la Toma de decisiones, la inexistencia de dichas evaluaciones limita a la institución en el hecho de tratar de no cometer errores, ya que al ser una entidad que brinda servicio al público y la gran responsabilidad de luchar contra el cáncer una decisión mal tomada ocasionaría un gran perjuicio a la misma y por ende a la colectividad.
- Se determina la importancia de un plan estratégico en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo ya que el mismo ayuda a que la administración transmita el hacia dónde quiere llegar toda la organización, de ésta forma generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

4.2. RECOMENDACIONES

- Planear adecuadamente las necesidades que se plantean con la demanda de servicios, ya que una adecuada planificación de las necesidades podrá ayudar a la administración a estar consciente de las actividades que de hecho se necesitan ejecutar y las que se pueden designar a otros miembros de la institución.
- Realizar gestiones y proyectos que sean viables para incrementar el presupuesto, de tal manera que este sea suficiente para poder realizar la contratación de personal, compra de insumos, medicación entre otros que son necesarios para la eficiencia del servicio.
- Realizar evaluaciones con respecto no solo a la Toma de decisiones sino también de la gestión administrativa con un análisis FODA mismo que será de gran ayuda para determinar las falencias y aciertos que se hayan realizado, también será de gran ayuda para tratar de no cometer errores que le podrían ocasionar gran perjuicio a la institución.
- Ubicar al personal con respecto a su perfil profesional, ya que esto hará que el mismo se desempeñe de la mejor manera ya que los retos que enfrenta dicha casa de salud exigen que su Talento Humano sea ocupado por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr el éxito institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio Aragon Sanchez, M. L. (2004). *La Gestion Estrategica de los Recursos Humanos (Segunda Edicion)*. Madrid: Pearson Educacion.
- Campos, J. C. (2005). La descentralización de funciones y la eficacia de la Administración Pública. *Documentacion Administrativa*, 20.
- Chiavenato. (2002). *Administracion en los nuevos Tiempos*. Colombia: Mc Graw Ill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestion del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestion del Talento Humano* (pág. 115). Colombia: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administracion Teoria, proceso y practica Tercera Edicion*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Davis, W. B. (1991). *Administracion de Personal y Recursos Humanos (Tercera Edicion)*. Mexico: Mc. Graw-Hill.
- George Bohlander, S. S. (2001). *Administracion de Recursos Humanos (Decima Segunda Edicion)*. Colombia: International Thomsom Editores.
- George, T. (2009). *GESTION ADMINISTRATIVA*. Irlanda: Lensees edit.
- Jr., E. F. (2009). *Administracion*. Mexico DF: Pearson Education.
- Lucio, N. Q. (2010). Tecnicas de Investigacion. En N. Q. Lucio, *Metologia de la Investigacion* (págs. 34,35). Lima- Peru: Empresa Editora Macro.
- M^a. José Prieto Jano, E. R. (2006). Análisis del aprendizaje organizativo en el marco de la modernización de la gestión pública. El caso de la Administración Tributaria española. *Gestion y Analisis de Politicas Publicas*, 14.
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administracion Teoria General y Proceso Administrativo*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ponce, A. R. (1990). *Administracion de Empresas Teoria y Practica (Primera Parte)*. Mexico D.F.: Limusa S.A.

Ponce, A. R. (1990). *Administracion de Empresas Teoria y Practica (Segunda Parte)*. Mexico D.F: Limusa S.A.

Robbins, S. P. (2010). *Administracion Decima Edicion*. Mexico: Pearson Educat.

Robbins, S. P. (2010). *Administracion Decima Edicion*. Mexico: Pearson Educacion.

Sampieri, R. H. (2006). *Metodologia de la Investigacion (Cuarta Edicion)*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Stephen Hoch, H. K. (2001). *Wharton on Making Decisions (Toma de decisiones)*. EEUU: John Wiley & Sons.

Terry, G. R. (1980). *Principios de Administracion*. Mexico: Compania Editorial Continental S.A.

REVISTAS:

Campos, J. C. (2005). La descentralización de funciones y la eficacia de la Administración Pública. *Documentacion Administrativa*, 20.

Lucio, N. Q. (2010). Tecnicas de Investigacion. En N. Q. Lucio, *Metologia de la Investigacion* (págs. 34,35). Lima- Peru: Empresa Editora Macro.

M^a. José Prieto Jano, E. R. (2006). Análisis del aprendizaje organizativo en el marco de la modernización de la gestión pública. El caso de la Administración Tributaria española. *Gestion y Analisis de Politicas Publicas*, 14.

WEBGRAFIA

Diccionario de Administracion. (2008). Obtenido de Diccionario de Administracion:
<http://conceptodefinicion.de/>

Gestion Administrativa. (2007). Obtenido de Gestion Administrativa:
<https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>

Gestion Gerencial. (2013). Obtenido de Gestion Gerencial:
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.oni.escuelas.edu.ar/2004/gcba/467/admin.htm>

Google. (2003). Obtenido de Google:
<http://www.inppares.org/sites/default/files/MOF%20-%20Final%20-2010%20PORTAL.pdf>

SOLCA CHIMBORAZO. (2015). Obtenido de SOLCA CHIMBOPRAZO:
<http://www.solcariobamba.med.ec/>

SOLCA QUITO. (2015). Obtenido de SOLCA QUITO: <http://www.solcaquito.org.ec/>

Stephen Hoch, H. K. (2001). *Wharton on Making Decisions (Toma de decisiones)*.
EEUU: John Wiley & Sons.

SUPERCOM. (28 de Marzo de 2016). *Superintendencia de Compañias.* Obtenido de Superintendencia de Compañias: <http://www.supercom.gob.ec>

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



ENCUESTA

Aplicada al personal Administrativo del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo

OBJETIVO: Identificar como incide el modelo de Gestión Administrativa del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo en la toma de decisiones periodo 2015

INSTRUCCIONES GENERALES:

- a) Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso
- b) Contestar y analizar cada una de las preguntas con la mayor responsabilidad y sobre todo con honestidad
- c) Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo de investigación

1.- ¿Indique el área a la que pertenece y cargo? Marque con una X

EJECUTIVO	<input type="checkbox"/>
ASESOR	<input type="checkbox"/>
APOYO	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera usted que se administran los recursos administrativos y financieros para cumplir la planificación? Marque con una X

ADECUADAMENTE	<input type="checkbox"/>
PARCIALMENTE ADECUADA	<input type="checkbox"/>
NO ADECUADO	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Los recursos administrativos y financieros con los que cuenta la institución considera usted que son? Marque con una X

ALTOS	<input type="checkbox"/>
MEDIOS	<input type="checkbox"/>
BAJOS	<input type="checkbox"/>

4.- ¿La planificación de la institución es? Marque con una X

BUENA	<input type="checkbox"/>
MUY BUENA	<input type="checkbox"/>
MALA	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cómo considera usted las acciones y decisiones realizadas por los Directivos de la institución? Marque con una X

MUY BUENO	
BUENO	
MALO	

6.- ¿Las decisiones tomadas por los directivos de la institución solucionan problemas? Marque con una X

SI	
NO	

7.- ¿Los equipos e instrumentos médicos son suficientes para la institución? Marque con una X

SI	
NO	

8.- ¿El Talento Humano de SOLCA se encuentra ubicado según su perfil profesional? Marque con una X

SI	
NO	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

GUIA DE ENTREVISTA



OBJETIVO: Obtener información sobre el Modelo de Gestión Administrativa que se está llevando a cabo en el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo y su incidencia en la toma de decisiones periodo 2015.

NOTA: Esta entrevista está dirigida para el Director general del Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo. Responda cada uno de los ítems según considere:

N.-	Ítems
1	¿En qué año asumió usted la dirección de esta entidad?
2	¿En qué condiciones recibió usted el Hospital Oncológico SOLCA Chimborazo?
3	¿Podría describirnos brevemente su trayectoria profesional en dirección empresarial?
4	¿Normalmente cómo supervisa usted el trabajo de sus colaboradores?
5	¿Cuál considera usted que es el mayor reto que posee al dirigir SOLCA?
6	¿Con qué frecuencia se reúne usted con su equipo de trabajo para evaluar el nivel de desempeño?
7	¿Cuál es su criterio con respecto a la toma de decisiones en SOLCA?
8	¿Al momento de tomar decisiones de cualquier índole en que se basa usted para realizarlas?

SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER
SOLCA NUCLEO DE QUITO Y UNIDADES ONCOLOGICAS
EJECUCION PRESUPUESTARIA SIN SALDOS SOBRANTES
CORRESPONDIENTE AL PERIODO ENERO 1° A DIC 31. DEL 2015

PROGRAMA 1: ATENCIÓN A PACIENTES O DE OPERACIÓN

PARTIDA PRESUPUESTARIA	ASIGNACION CODIFICADA	EJECUCION TOTAL	% EJEC.	SALDO	% por EJECUTAR
INGRESOS					
Impuesto a las Operaciones de Crédito	157.670,76	158.504,35	100,53%	-833,59	-0,53%
ASIGNACIÓN GOBIERNO	17.236.054,86	17.236.054,88	100,00%	-0,02	0,00%
VENTA SERVICIOS	34.865.253,09	34.313.817,11	98,42%	551.435,98	1,58%
(-) Cuentas por Cobrar		-11.288.046,17		-11.288.046,17	
(-) Descuento en Ventas		-882.623,78		-882.623,78	
VENTA DE MEDICINAS	15.620.900,86	15.333.674,49	98,16%	287.226,37	1,84%
OTROS INGRESOS	1.902.768,84	3.303.219,09	173,60%	-1.400.450,25	-73,60%
Saldo Bancos	126.835,64	126.835,64	100,00%	0,00	0,00%
SUMAN	69.909.484,05	58.301.435,61	83%	-12.733.291,46	-18%
EGRESOS					
REMUNERACIONES	26.520.321,50	24.555.144,59	92,59%	1.965.176,91	7,41%
SERVICIOS	5.907.709,10	4.975.066,66	84,21%	932.642,44	15,79%
Suministros y Materiales	26.187.122,66	22.374.791,38	85,44%	3.812.331,28	14,56%
*Med. y Prod. Farmacéuticos	17.736.777,88	14.820.354,68	83,56%	2.916.423,20	16,44%
OTROS GASTOS	380.422,99	236.632,57	62,20%	143.790,42	37,80%
Transferencias CORRIENTES	5.193.735,23	4.877.932,53	93,92%	315.802,70	6,08%
SUMAN	64.189.311,48	57.019.567,73	89%	7.169.743,75	11%

PROGRAMA 2: PRESUPUESTO DE CAPITAL E INVERSIÓN

PARTIDA PRESUPUESTARIA	ASIGNACION CODIFICADA	EJECUCION TOTAL	% DE EJECUC.	SALDO	% POR EJECUTAR
INGRESOS					
INT.SOBRE INVERSIONES	316.713,88	701.325,26	221,44%	-384.611,38	-121,44%
SALDO CAJA BANCOS	44.032,82	44.032,82	100,00%	0,00	0,00%
TOTAL	360.746,70	745.358,08	207%	-384.611,38	-107%
EGRESOS					
GASTOS DE PERSONAL	1.000.000,00	1.000.000,00	100,00%	0,00	0,00%
BIENES MUEBLES	6.638.331,80	2.369.832,14	35,70%	4.268.499,66	64,30%
TOTAL	7.638.331,80	3.369.832,14	44%	4.268.499,66	56%

PROGRAMA 3: AMPLIACIÓN Y CONSTRUCCION

PARTIDA PRESUPUESTARIA	ASIGNACION CODIFICADA	EJECUCION TOTAL	% DE EJECUC.	SALDO	% POR EJEC.
INGRESOS					
Intereses por depositos a plazo	546.500,00	629.054,31	115,11%	-82.554,31	-15,11%
SUMAN	546.500,00	629.054,31	115%	-82.554,31	-15%
EGRESOS					
BIENES MUEBLES	7.198.286,66	0,00	0,00%	7.198.286,66	100,00%
CONSTRUCCIONES	7.481.000,00	1.292.336,65	17,27%	6.188.663,35	82,73%
GASTO DE PERSONAL	1.764.919,00	0,00	0,00%	1.764.919,00	100,00%
SUMAN	16.444.205,66	1.292.336,65	8%	15.151.869,01	92%

RESUMEN

Partida Presupuestaria	Asig. Codificada	Ejecución Total
INGRESOS		
Ingresos Corrientes P1	69.909.484,05	58.301.435,61
Ingresos Capital P2	360.746,70	745.358,08
Ingresos Const., Remod. Y Equip Quito	546.500,00	629.054,31
(A) Subtotal Ingresos	70.816.730,75	59.675.848,00
EGRESOS		
Egresos Corrientes P1	64.189.311,48	57.019.567,73
Egresos Capital P2	7.638.331,80	3.369.832,14
Egresos Const., Remod. Y Equip Quito	16.444.205,66	1.292.336,65
(B) Subtotal Egresos	88.271.848,94	61.681.736,52
Déficit Ejecución	-17.455.118,19	-2.005.888,52





