



Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

“CONTROL DE GESTIÓN: INDICADORES PARA MEDIR LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOSPITAL PUBLICO MATERNO INFANTIL, AÑO 2021”

Autor: ANA CAROLINA POSADAS

Directora: SANDRA GONZALEZ VANETA

Año: 2021

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis hijos y mi esposo por el apoyo incondicional durante este tiempo, por la paciencia y el aliento cada vez que sentí que no podía. Por entender mis ausencias y la falta de tiempo. Son, fueron y serán el motor que impulso este camino.

A mi familia por el apoyo durante todo este tiempo.

A mi amiga y directora de tesis, Sandra, que a pesar de todo estuvo siempre al pie aun cuando la pandemia me cerraba las puertas, ella encontró una luz para poder continuar y terminar.

Y a todos los que de un modo u otro formaron parte de este trayecto que hoy culmina.

Gracias

INDICE

1-Introducción.....	7
1.1 Identificación del problema.....	7
1.4 Objetivo general	8
1.5 Objetivos específicos.....	8
1.6 Hipótesis	8
1.7 Identificación de variables.....	9
1.8 Operacionalización conceptual de la variable	9
1.9 Proceso final de variables.....	9
1.10 Operacionalización empírica de las variables	10
1.11 Clasificación de la hipótesis	11
Universo:	12
Muestra:	12
1.12 Tipo de investigación.....	12
1.13 Tipo de diseño	12
1.14 Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos	13
Fuentes secundarias	13
Fuentes primarias.....	13
Definición	16
PASOS.....	16
Los principios de control son:	17
Funciones del control de gestión:	18
Niveles de gestión:.....	19
PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	21
Reclutamiento de personal.....	21
Medios de reclutamiento	21
Selección de personal:	22
Diseño, descripción y análisis de puesto	23
Inducción:	25
Evaluación de desempeño	26
Plan de carrera	27
Desvinculación	28
Creación de un área nueva.....	28
Atributos de indicadores.....	29
Causas de la necesidad de información	31
Composición de indicadores.....	32
Naturaleza.....	32
Vigencia.....	33
Nivel de generación	33
Nivel de utilización.....	33
Valor agregado	33
Ventajas de contar con indicadores de gestión	34
Demostración numérica de los procesos de recursos humanos	35
MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL	36
UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN.....	36

Y CALIDAD	36
HOSPITAL PÚBLICO MATERNO INFANTL	36
MISIÓN	37
OBJETIVO GENERAL	37
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
FUNCIONES	37
PRODUCTOS	39
DEPENDENCIA, Y ORGANIGRAMA	40
ESTRUCTURA DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS	40
ACTIVIDADES	44
1. Desarrollar los Convenios de Gestión entre la Gerencia del Hospital y todas las unidades, en términos de producción, calidad, objetivos de gestión y costos ..	44
Elaboración del Diccionario de Indicadores	45
2. Recopilación y Seguimiento de información	45
3. Elaboración de indicadores hospitalarios	45
Desarrollo de la Contabilidad Analítica:	45
Auditoria	46
4. Implementación del Plan de Calidad	47
Elaboración de los Cuadros de Mando	47
Elaboración de Informes	48
METODOLOGIA	49
I) Elaboración de la Información	49
II) Confección de herramientas de Control	50
III) Presentación de la Información	50
Ejemplo: Cuadros de Mando	52
CONCLUSION	57

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA

GRAN CANCELLER Monseñor Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

RECTOR

Ingeniero Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADEMICA

Mg. Constanza Dietrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Darío Eugenio Arias

SECRETARIA GENERAL

Lic. Silvia Álvarez

DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION Y ECONOMIA

Dr. Juan Lucas Dapena

SECRETARIO ACADEMICO

Lic. Mabel Las Heras

SECRETARIA TECNICA PRESENCIAL

Lic. Virginia Echeverria

JEFE DE CARRERAS DE RECURSOS HUMANOS

Lic. María Soledad Perevicins

1- Introducción

La demostración numérica de los procesos de recursos humanos es una de las tareas más difíciles de llevar a cabo. En la actualidad, la mayoría de los profesionales de recursos humanos, no incorporan datos cuantificables a sus labores diarias, pasando por alto, quizás una de las herramientas más importantes para demostrar la fiabilidad de sus dichos.

La correcta aplicación del control de gestión permitirá demostrar con números la realidad del sector, corregir desviaciones y mejorar la eficacia de la organización.

El uso de indicadores ayuda a un control continuo donde se pueden identificar desviaciones y corregirlas antes de que el error haya causado demasiadas perdidas a la organización en términos de tiempo y dinero.

1.1 Identificación del problema

Incorporar el uso de indicadores cuantificables y medibles en todas las tareas de la organización para poder identificar desvíos y corregirlos durante el proceso de realización de la tarea, evitando así un resultado no deseado, con la correspondiente pérdida de tiempo y dinero en el hospital público materno infantil.

Sistematización del problema

- ¿Puede recursos humanos medir el desempeño de sus procesos en números?
- ¿Es posible identificar indicadores que permitan determinar la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos?
- ¿Qué indicadores de la gestión de RRHH existen?
- Es posible que el conocimiento de los indicadores por parte del personal ayude a la mejora en la realización de las tareas

1.2 Formulación del problema

¿Qué indicadores pueden implementarse para evaluar la gestión de Recursos Humanos en el Hospital Público Materno Infantil de Salta en el año 2021?

1.3 Delimitación del objeto de estudio

Identificar, seleccionar e implementar indicadores a utilizar para evaluar el proceso de recursos humanos en el Hospital Público Materno Infantil de la ciudad de Salta durante el año 2021.

1.4 Objetivo general

- Identificar y aplicar indicadores para evaluar la gestión de Recursos Humanos

1.5 Objetivos específicos

- Identificar que indicadores existen para evaluar los procesos de recursos humanos en el Hospital Público Materno Infantil de Salta en el año 2021.
- Seleccionar algunos indicadores a fin de evaluar cómo se aplican y que datos arrojan en la Organización de referencia
- Determinar cómo son utilizados a fin de mejorar la gestión de RRHH en la Organización de referencia
- Detectar inconsistencias entre las tareas que se están realizando para poder mejorarlas
- Proponer acciones de mejora

1.6 Hipótesis

La utilización de indicadores de gestión sobre los procesos de recursos humanos, permite determinar la demanda futura de personal y de esta forma eficientizar la gestión en el Hospital Público Materno Infantil en el año 2021.

1.7 Identificación de variables

Variable única: indicadores de gestión de RRHH

1.8 Operacionalización conceptual de la variable.

Control de gestión: es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo.

Cuantificación de información: convertir la información en números. Pasar la información referida a los procesos básicos de recursos humanos a un enunciado numérico, fácil de interpretar y de corroborar.

Indicadores: es la relación entre una variable cuantitativa o cualitativa, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas con el objeto o hecho observado respecto de objetivos y metas establecidas e influencias esperadas. Están expresados en valores, unidades, promedios, índices entre otros. Sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Cuadro de mando: conjunto de indicadores utilizado por la dirección para visualizar la situación de la empresa.

1.9 Proceso final de variables

Cuadro de mando: conjunto de indicadores utilizado por la dirección que de forma gráfica permite identificar indicadores y determinar la relación existente entre ellos.

Glosario de términos: expresa el significado específico de cada termino existente en el cuadro de mando, evitando confusión en la interpretación y aplicación de los mismos

Manual de Recursos Humanos: especifica cuales son los derechos y obligación de cada puesto. Determina las tareas a realizar, el tiempo y la consecuencia de la n

1.10 Operacionalización empírica de las variables

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES
CONTROL DE GESTION	Recopilación de datos (Sistema de información a medida)	1.- Método de recolección de datos. 2.- Convertir la recolección de datos en parte del trabajo. 3.- Llevar un registro de lo que se quiere medir.
	Totalización de datos	1.- Agrupar por categorías los datos recopilados. 2.-Diferenciar datos de información para la valuación
	Comunicación	1.- Comunicación fluida según niveles. 2.- Establecer canales formales/informales de comunicación 3.- Calidad de la comunicación
INDICADORES	Especificación de indicadores	1.- Selección de indicadores 2.- Elaboración de formulas 3.-Seguimiento en base a objetivos
	Adecuación con el objetivo organizacional	1.- Elaboración de indicadores en base a objetivos organizacionales 2.- Relación de indicadores con el objeto a medir
	Diseño, descripción y análisis de puestos.	1.- Organigrama de la organización 2.-Manual de puestos. 3.- Relación de un puesto con otro y su incidencia en la estrategia empresarial

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento y selección	1.- Captar a las personas que la organización necesita 2.- Elaborar perfiles para asegurar la correcta adecuación persona puesto
	Evaluación de desempeño	1.- Establecer criterios de evaluación de acuerdo a lo que la empresa necesita de cada colaborador 2.- Realizar un feedback al trabajador sobre lo evaluado para que sepa dónde y cómo mejorar
	Inducción	1.- Acompañamiento al nuevo colaborador a su lugar de trabajo. 2.- Muestra del trabajo y la forma en que debe ser realizado 3.- Generar un sentido de pertenencia a la organización a través del trato cordial y enseñanza 3.-Entrega del manual de derechos y obligaciones del recurso humano
	Desvinculación	1.- Acompañar al trabajador en dicho proceso. 2.- Alentar a la búsqueda de nuevas oportunidades. 3.-Facilitar toda la documentación necesaria para su retiro.

1.11 Clasificación de la hipótesis

- Es simple ya que es una sola variable a analizar.
- Es una hipótesis general ya que trata de responder de forma amplia a las dudas que el investigador tiene

- La hipótesis es solo a los fines de conocimiento, no hay influencia en el desarrollo de la misma.

Universo: HOSPITAL PUBLICO MATERNO INFANTIL

Muestra: AREA DE CONTROL DE GESTION DEL HPMI

1.12 Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es micro-sociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítico.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

1.13 Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

1.14 Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estarán compuestas por: un estudio descriptivo de control de gestión y calidad del Hospital Público Materno Infantil (HPMI) debido al contexto de pandemia en el que se encuentra el mundo y la imposibilidad de concurrencia al nosocomio.

Fuentes secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Fuentes primarias

Estudio descriptivo de Control de gestión y calidad del Hospital Público Materno Infantil (HPMI).

2-MARCO TEORICO

El presente trabajo pretende demostrar cuan factible es aplicar cálculos matemáticos básicos a las tareas de los profesionales del área de Recursos Humanos. De esta manera la labor del área estará acompañada de datos factibles, comprobables, no solo de teoría desde las ciencias sociales.

En el área de Recursos Humanos, las tareas que se realizan se basan en la necesidad proveniente de un área específica, cuando esto debería provenir de un estudio exhaustivo realizado por la misma para detectar la necesidad de cambio en la misma. Actuando de esta forma, menos reactiva y más programada, el área estaría un paso adelante ante las necesidades emergentes de la organización, los cambios en el entorno y en el macro entorno que afectan el normal desarrollo de las tareas a realizar por la organización.

En el presente trabajo, si bien se detallaran las tareas más comunes a realizar por el área, se pondrá énfasis en cómo se podría demostrar numéricamente la necesidad de incorporar o no personal para cubrir una necesidad específica (creación de consultorios externos) basándonos en datos cuantificables, horarios de atención, personal disponible y cantidad de horas que trabajan por día.

Para desarrollar un sistema de medición de la actuación del personal primero hay que convencer al personal de que hay una razón válida para hacerlo. La organización en sí usa un sistema de medición cuantitativo, y recursos humanos como tal debe hacer lo mismo con todos y cada uno de sus procesos.

Al contrario de todo lo que se cree respecto a la actuación del área, todo lo que aquí se realiza puede y debe medirse, la actuación de recursos humanos debe dividirse en partes mensurables y manejables para poder medirlas.

Una vez que el sistema de medición se encuentra en funcionamiento la medición surge automáticamente como el trabajo a realizar. A primera vista parece un montón de trabajo extra. Deben recopilarse datos quien sabe de dónde, debe establecerse métodos de recopilación y debe crearse un formato de informe. El elemento crítico del sistema de medición es la recopilación de datos, una vez obtenidos estos, el sistema de información es relativamente sencillo.

En la actualidad la función de RRHH se limita a una actitud reactiva, es decir, solo hacen lo que se les pide y su función no va más allá de eso, reaccionar ante una solicitud o una orden. Sin embargo, eso debe cambiar para poder asumir una responsabilidad aun mayor y ocupar un lugar realmente importante de la empresa, he aquí el punto de mayor importancia. El especialista en RRHH deberá desempeñar diferentes papeles que hacen a la profesión, el papel de asesor, consultor y corredor interno de servicios externo. RRHH de esta forma es un instrumento que ayuda a mejorar la calidad, la productividad y el servicio, con todo lo cual dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Para esto, el departamento debe crear un sistema de información objetivo, implantar un sistema de medición de la actuación, donde la medición forme parte de la función. El éxito en una organización depende de la capacidad de los miembros de esta para hacer mediciones de su propia actuación y usarlas de forma persuasiva para obtener los recursos necesarios y trabajar de forma eficaz con los clientes en un plano de igualdad.

RRHH para poder añadir valor a su tarea debe primero entender el negocio, conocer la empresa, que es lo que tiene ahora y que espera alcanzar en el futuro para poder alinear sus objetivos a los objetivos de la empresa. Deberá implementar métodos cuantitativos para la creación de ratios de entrada-salida con que medir los resultados en función del área de recursos humanos. La medición deberá formar parte de la función.

El éxito en recursos humanos depende de tres capacidades, que el área sea capaz de hacer su trabajo, debe sobresalir en las áreas idóneas, es decir centrar su atención y su energía en los asuntos que marcan la diferencia y finalmente de la capacidad para hacer mediciones de su propia actuación y usarlo de forma persuasiva para obtener recursos que necesita y trabajar de forma eficaz con el personal, en un plano de igualdad. Para poder medir primero debe ser capaz de desarrollar datos sobre su actuación y demostrar a la organización que está haciendo un buen trabajo.

Si no se puede medir, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede gestionar. Si no se puede gestionar no se puede mejorar.

2.1 CONTROL DE GESTION

Definición¹

- a) Es el proceso de control el cual a través de la generación y análisis de información, prevé las herramientas para una adecuada toma de decisiones basadas en la medición objetiva de los indicadores que se definan en base a los objetivos y estrategias.
- b) Es un instrumento (herramienta) gerencial, integral y estratégica que apoyada en indicadores, tableros y reportes generados en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos (tomar mejores decisiones)
- c) Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la dirección de la organización, permite tomar decisiones acertadas, oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables.

PASOS

1. Recopilación de la información
2. Análisis de la información recolectada
3. Toma de decisiones de la acción correspondiente
4. Ejecución de la acción
5. Verificación del efecto de la acción
6. Mantenimiento de las condiciones resultantes de la acción.

El proceso de control de gestión es integrador ya que articula y alinea todas las áreas de la organización en pos de objetivos planteados en la planeación.

¹ Idalberto Chiavenato “Introducción a los Recursos Humanos” novena edición.

El control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección.

Según García (1975), el control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costes.

El control operativo es realizado por los mandos medios y es por el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

Los principios de control son:

- Utiliza la contabilidad como un elemento informativo
- Desarrolla economía de control
- El control por excepción
- El control por responsabilidades
- La integración de los sistemas de control
- Coincide el presupuesto y el plan de cuentas contable
- Se realizan medidas adecuadas como consecuencia de la aplicación del control

Se entiende la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En otras palabras, se trata de lograr una congruencia de metas, para lo cual el control de gestión crea el marco dentro del que cada mando toma decisiones que respondan al interés global de la empresa y no solo al de su propio departamento.

Se puede definir el sistema de control de gestión como:

Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa.

Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminados.

Cuantitativo, porque todos los procesos son transformados en números, lo cual facilita su interpretación.

Integrado o coordinado, ya que los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto.

La mejora de la gestión precisa de un sistema de información que relacione la actividad asistencial y los recursos que son necesarios para llevarla a cabo y así poder evaluar la eficiencia. Identificando el evaluador cuales son aquellos que ya posee, cuales necesita y cuales deberán ser perfeccionados o mejorados para tal fin.

Podríamos definir al Control de Gestión como un sistema de evaluación y de control interno que permite monitorear el desempeño, medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y determinar posibles desviaciones a fin de promover acciones correctivas.

El Control de Gestión combina dos tipos de información: económica-financiera y de producción asistencial. Como instrumento gerencial y estratégico se apoya en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva que permite que la organización sea eficiente para captar y transformar recursos

Funciones del control de gestión:

- ❖ Apoyar y facilitar el proceso de toma de decisiones

- ❖ Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables
- ❖ Racionalizar el uso de la información
- ❖ Servir de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- ❖ Servir de base para la planificación y análisis
- ❖ Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos
- ❖ Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización
- ❖ Propiciar la participación de personal en la gestión

La gestión es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Niveles de gestión:

- Gestión estratégica: Se desarrolla en la dirección y tiene que ver con la definición macro del negocio. El impacto en las decisiones es de largo plazo
- Gestión táctica: se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto en las decisiones es de mediano plazo y abarca las unidades estratégicas del negocio
- Gestión operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto en las decisiones es de corto plazo e incluye los equipos de trabajo y los individuos.

2.2 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS²

Los procesos pueden definirse como el conjunto de actividades secuenciales e integradas que buscan generar valor para el cliente interno (trabajador) como para el cliente externo.

² Idalberto Chiavenato “Introducción a los recursos humanos” novena edición.

Los procesos de recursos humanos funcionan por medio de un sistema integrado de gestión, que se basa en la relación, coherencia y cohesión entre los diferentes procesos de reclutamiento y selección, de diseño, descripción y análisis de puesto, de inducción, de evaluación de desempeño, plan de carrera, desvinculación, liquidación de sueldos y relaciones laborales.

Son los procesos los responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración con las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender como funciona el ambiente en el que la organización se inserta y como estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirla en su sistema.

El área de recursos humanos es un sistema dentro de un sistema mayor (la empresa) todo lo que ocurre en el área, las decisiones que allí se toman afectan e influyen en el sistema mayor. Una mala decisión, un mal reclutamiento o cualquier error en uno de los procesos que recursos humanos realiza no solo afecta a la organización, sino que implica una erogación de dinero que la empresa no tenía previsto.

El área de RRHH debe tener una visión de cuál es su función y conocer el negocio para poder actuar en función del misma. La visión unifica al equipo y brinda una base sobre la que tomar decisiones futuras. RRHH necesita posicionarse como un socio que añade valor y no como un sirviente que solo recibe órdenes y las ejecuta.

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento de personal: El reclutamiento implica un proceso que varia de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. Las medidas a tomar por el departamento encargado del reclutamiento dependen de una decisión de línea que se oficializa a partir de una orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable del área donde se encuentra el puesto a cubrir. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar.

Medios de reclutamiento: El proceso de reclutamiento consiste en atraer al personal más capacitado para ocupar el puesto que tenemos libre, aquel que cumpla con todos o la mayoría de los requisitos que el mismo tiene. De esa manera ahorrar dinero y tiempo. Un buen proceso de reclutamiento debe realizarse basándose en las características que posee el puesto y las que debe poseer la persona que lo ocupe. Realizar un proceso de reclutamiento sin haber realizado un diseño descripción y análisis de puesto podría generar un trabajo demasiado engorroso, perder tiempo y dinero y generar expectativas en personas que no estarían o están aptas para ocuparlo.

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ella por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades. El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados. Los candidatos disponibles pueden ser reales (que buscan empleo) o potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sean reales o potenciales se encuentra trabajando en alguna empresa. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: externo e interno. El

reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

- Reclutamiento interno: cuando al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados los cuales pueden ser promovidos o transferidos con promoción. El reclutamiento interno puede implicar: transferencia de personal, promoción de personal, transferencia con promoción de persona, programas de desarrollo de personal, planes de carrera para el personal. El reclutamiento interno exige una continua coordinación e integración entre el departamento de recursos humanos y los demás departamentos de la organización.
- Reclutamiento externo: funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas extrañas, con candidatos atraídos mediante técnicas específicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. La mayoría de las veces se emplea una combinación de diferentes técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo.

Selección de personal: La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y por lo tanto restringirla. La selección en sí consiste en la selección de las personas que han sido reclutadas aquellas que den con el perfil o lo más cercano

posible a lo que la empresa necesita para ocupar el cargo en cuestión. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Así la selección busca solución dos problemas básicos: Adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. El proceso selectivo debe de proporcionar no solo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización. Una mala selección generaría una pérdida de tiempo y dinero, ya que la persona se encuentra trabajando cuando se nota su falta de adaptabilidad al cargo, por falla en el proceso. Lo que implica un costo. (capacitación, inducción, relevamiento y nuevo proceso de reclutamiento y selección)

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Diseño, descripción y análisis de puesto: El Diseño de Puestos implica ³establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)
2. Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
3. A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad)
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante de puesto (autoridad)

El diseño de puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos

³ Introduccion de los recursos humanos; Idalberto Chiavenato

personales del ocupante. Es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

La Descripción de Puestos es el proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Y, por su parte, el Análisis de Puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto, y ayuda a determinar el perfil de la persona que deberá ocupar el puesto:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades que adquiere
4. Condiciones de trabajo.

El Análisis de Puestos es la revisión comparativa de las exigencias que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general el análisis de puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo de nivel o puesto: 1.- requisitos intelectuales (escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida y aptitudes requeridas), 2.- requisitos físicos (esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades y complexión física requerida), 3.- responsabilidades que adquiere (supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, relaciones internas y externas e información confidencial) y 3.- condiciones del trabajo (ambiente de trabajo, riesgos de trabajo: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales) .

La descripción y análisis de puestos están relacionados en sus finalidades y en proceso de obtención de datos, pero se diferencian

- La descripción se preocupa del contenido del cargo (que hace, cuando lo hace, como lo hace, porque lo hace)

- El análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los puestos para los efectos de comparación.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- a) Tarea: toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos.
- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados.
- c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por horas) o de obligaciones (puestos asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeña provisional o definitivamente una función.
- d) Puesto: es un conjunto de funciones, de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional. El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización.

Inducción: es el proceso de acompañamiento en el inicio de las actividades laborales. Una empresa nueva con tareas nuevas no son nada fáciles, sobre todo si este proceso no se lleva a cabo de manera óptima. El proceso de inducción, muchas veces es pasado por alto o mal realizado. Consiste en la presentación del nuevo trabajador al área, asignarle su función, entrega de manual de usuario, decirle que hacer y cómo hacerlo, que se espera de él, a quienes responde y quienes están a su cargo (en caso de que hubiere personal a cargo).

Este proceso genera un clima de amabilidad, aceptación y colaboración en la organización con el recién llegado. Lo cual hará más placentero su ingreso y se verá reflejado en un aprendizaje más rápido y mayor productividad.

Evaluación de desempeño: la evaluación de desempeño centra el interés en el desempeño de un puesto, es decir en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara.

Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. La *evaluación de desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente con cierta continuidad, además de representar una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

El evaluador o administrativo a cargo deberá agendar durante todo el año toda información que considere relevante realizada por parte del trabajador. Si bien en la mayoría de las organizaciones este proceso se realiza una o dos veces al año, el registro debe ser permanente para que la información sea lo más fidedigna posible. De la evaluación de desempeño depende el crecimiento laboral, compensaciones y/o castigos. También sirve para detectar fallas en la adecuación persona-puesto. Existen diversos tipos de evaluaciones de desempeño, pero no existe una que sea infalible o la mejor, cada evaluador deberá evaluar la que más se adapte para el tipo de empresa en la que se requiera o la información que busque.

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación de desempeño de las personas esta atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño.

Tipos de evaluación de desempeño

- Autoevaluación

Esta dada por la valoración que el individuo tiene de su tarea, como él considera que hace las cosas y porque

- Evaluación 360

El individuo es evaluado por distintas personas, sus pares, sus superiores y aquellos a quienes dirige o guía.

- Escala de puntuación grafica

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores

- Evaluación por pares

La revisión por pares consiste en someter el trabajo de una persona al escrutinio de sus compañeros o pares, quienes conocen de la tarea.

Plan de carrera: Un plan de carreras es un proyecto de formación individual entre la empresa y el trabajador. Es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión de cargos críticos de la organización. También es un factor clave de satisfacción laboral para los

empleados, porque encuentran en la empresa el apoyo necesario para evolucionar en todas las áreas de su vida.

Desvinculación

Es el proceso por el cual se da por finalizada una relación laboral constituye una ruptura en la relación entre la empresa y el trabajador. Esta se puede originar por varias razones disciplinarias, personales, económicas, etc. Entre las funciones del departamento de Recursos Humanos consiste en desarrollar el método más ameno para llevar a cabo la terminación de dicha relación laboral con el mínimo de problemas para la organización.

Creación de un área nueva

En toda organización la creación de un área nueva implica crecimiento, mejora para la organización, también implica una erogación de dinero que debe ser evaluado en todos sus aspectos para que no se convierta en un gasto, sino que sea una inversión a futuro, ya sea para adquirir mejores ingresos o como es en el área de salud pública una mejora en la calidad de vida de las personas que precisan de dicho servicio.

La creación de una nueva área implica una serie de tareas que deben llevarse a cabo con anterioridad para determinar la necesidad real de su creación. Dichas tareas consisten en el estudio del campo donde se va a insertar, la demanda por parte del público al que se ofrece dicha tarea, la cantidad de personal con el que se cuenta y cuantos son los que realmente se necesitarían. En este caso se hace un estudio de la población de la zona de cobertura, se revisa las estadísticas del hospital para conocer cuál es la demanda aproximada que va a tener el servicio y la cantidad de profesionales a contratar para cubrirlo.

INDICADORES DE GESTION⁴

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que de soporte a la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades en planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso

Un indicador es la relación entre una variable cuantitativa o cualitativa, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas con el objeto o hecho observado respecto de objetivos y metas establecidas e influencias esperadas. Están expresados en valores, unidades, promedios, índices entre otros. Sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Son parte de:

- Sistema de información (donde se genera y procesa la información)
- Sistema de apoyo a la toma de decisiones (estándares de información gerencial)

Los indicadores de gestión son ante todo información, información que agrega valor.

Atributos de indicadores

- ✓ Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- ✓ Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida o detallada. La forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

⁴ Jesus Mauricio Beltran Jaramillo “Indicadores de gestion” segunda edición.

- ✓ Frecuencia: es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza
- ✓ Extensión: se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no tiene que ver con su extensión.
- ✓ Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que genera la información sea la correcta.
- ✓ Temporalidad: la información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- ✓ Relevancia: la información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- ✓ Integridad: una información completa proporciona al usuario un panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- ✓ Oportunidad: para ser considerada oportuna la información tiene que estar disponible y actualizada cuando se la necesite.

Disponer de información administrable (cumpliendo con los atributos), reduce la incertidumbre a niveles razonables, brinda un marco de mayor seguridad y confianza al momento de planificar y ejecutar una acción.

Son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico y la manera más efectiva de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrable.

Causas de la necesidad de información

1. Explosión de información: hoy en día se dispone de una cantidad de información verdaderamente apabullante. El problema es volver administrable tanta información.
2. Creciente complejidad de la administración: día tras día crece el número de elementos que se integran al sistema de empresas y cobra fuerza la necesidad de una gerencia integral, lo cual significa comprender la globalidad de la organización y de los factores externos e internos que se relacionan con ella. Esto acrecienta la complejidad de la labor administrativa. Complejidad que va disminuyendo a medida que se desciende en los niveles de la organización.
3. Ritmo constante de cambio: lo único constante es el cambio, y hoy ocurre a una velocidad vertiginosa y exige a las organizaciones rápidos procesos de adaptación y habilidades especiales para el aprendizaje y el desarrollo de la organización.
4. Interdependencia de las unidades que conforman la organización: comprender y administrar la interdependencia de las unidades que componen una organización consiste en monitorear adecuadamente las diversas interacciones entre ellas, lo cual brindará una herramienta útil para mantener la organización alineada como un todo.
5. Reconocimiento de la información como recurso estratégico clave: la información es un recurso vital para el éxito de la organización, pero se debe poseer información acerca de los factores vitales para la gestión.
6. Necesidad de desarrollo de la organización y de las personas: se requieren objetivos para orientar y dirigir la evolución, y sistemas de información que permitan efectuar los ajustes pertinentes en el momento oportuno.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite identificar los síntomas de la misma y establecer los planes para corregir los desvíos que existan y para mantener o mejorar los aspectos positivos.

Los indicadores deben estar definidos en base a los factores críticos de éxito. No son un fin, sino un medio - herramienta para medir la gestión, la marcha de la empresa comparado con los objetivos/presupuestos/planes. Su principal motivo de existencia es apoyar la toma de decisiones. Son una herramienta clave en el proceso de control de gestión.

Composición de indicadores

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- ❖ Nombre: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre además de ser concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad
- ❖ Forma de cálculo: generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de sus factores y la manera como ellos se relacionan.
- ❖ Unidades: la manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores como se relacionan.
- ❖ Glosario: es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Naturaleza

Los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito. Definitivamente deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves de la organización. Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores claves es garantizar la integridad de función de apoyo para la toma de decisiones.

Vigencia

Según su vigencia se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales: cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo o a la ejecución de un proyecto. Al lograrse o cuando este pierde interés para la organización los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: son indicadores que se asocian a variables o factores que están presente siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Nivel de generación

Se refiere al nivel de la organización donde se recoge la información y se consolida el indicador: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo.

Nivel de utilización

Se refiere al nivel de la organización donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo

Valor agregado

La mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado esta en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar a partir de la información que este brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones, no debe mantenerse.

Ventajas de contar con indicadores de gestión

La ventaja fundamenta reside en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Ventajas asociadas al uso de indicadores:

- Motivar a los miembros del equipo a alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de enriquecimiento e innovación del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos a mediano, corto y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Demostración numérica de los procesos de recursos humanos

Transformar los datos en números para convertirlos en información relevante permite entender la situación actual y predecir escenarios futuros generando valor para la toma de decisiones, la predicción y anticipación y para tener mayor eficiencia y efectividad.

MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL⁵

UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

Y CALIDAD

HOSPITAL PÚBLICO MATERNO INFANTIL

El Departamento Control de Gestión y Calidad del Hospital Público materno Infantil es un sistema de evaluación y de control interno que permite monitorear el desempeño del Hospital, medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en los Convenios de Gestión y el Plan Estratégico, analizar el cumplimiento de las pautas de acción establecidas en el Manual de Organización y determinar posibles desviaciones a fin de promover acciones correctivas.

Se entiende la función de control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hoy esta herramienta consiste en brindar información estratégica en forma numérica, gráfica e informes a los responsables de Unidad de Gestión, directores y gerente, a partir de la información obtenida mediante el sistema informático del hospital. Este sistema brinda una radiografía del hospital, la cual es una imagen estructural en un momento dado y los informes generados incluyen alertas, informes históricos comparativos y análisis de tendencias.

El análisis y actualización del sistema de control de gestión del hospital permite determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de evaluación que se necesitan para cada nivel de la línea operativa, unidad de gestión y la institución en su totalidad.

⁵ Manual de control de Gestión y Calidad, Hospital Público Materno Infantil.

MISIÓN

La misión del departamento es el análisis y evaluación de los niveles de calidad y eficiencia en todo el campo de las prestaciones asistenciales realizadas en el hospital compatible con la necesaria cobertura, accesibilidad, oportunidad y equidad, integración y grado de satisfacción de los usuarios, determinados por los planes elaborados y las metas correspondientes.

OBJETIVO GENERAL

Dotar a la Gerencia del Hospital de un sistema continuado de evaluación de la gestión en términos de producción, calidad, costos y cumplimiento de los compromisos de gestión (Convenios de Gestión).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fortalecer la capacidad de análisis.
2. Proponer respuestas sectoriales e institucionales organizadas.
3. Incorporar progresivamente, esquemas y procedimientos metodológicos prácticos e innovadores que faciliten combinar información de fuentes y sectores diversos, como un apoyo al proceso de crear escenarios favorables para la reducción de las inequidades e ineficiencias y los mecanismos para su monitoreo y evaluación, en los diferentes niveles de gestión.

FUNCIONES

Son funciones de la Unidad de Control de Gestión y Calidad:

- ✓ Desarrollar Convenios de Gestión entre la Gerencia del Hospital y todas las unidades del hospital (grupos funcionales homogéneos), que posibilite evaluar la eficiencia y calidad en la producción de servicios de las unidades.
- ✓ Elaborar el Cuadro de Mandos.
- ✓ Plan de Calidad del Hospital Público Materno Infantil elaborado y aprobado por el Ministerio de Salud Pública.
- ✓ Proponer los objetivos institucionales de Calidad
- ✓ Realizar la evaluación de los resultados de los objetivos institucionales de Calidad
- ✓ Comisiones de Calidad constituidas y con reuniones periódicas.
- ✓ Protocolos de atención elaborados para los cinco procesos más frecuentemente atendidos por el hospital.
- ✓ Circuitos Elaborados.
- ✓ Manual Organizativo y Funcional de los Servicios del hospital
- ✓ Manual de cargos y perfiles de los puestos de trabajo.
- ✓ Elevar a la superioridad la memoria anual de las actividades desarrolladas en el hospital.
- ✓ Recibir la información, verificar su fiabilidad e integrar la información asistencial y clínica con la económica.
- ✓ Analizar la actividad prevista por el hospital para ese periodo y su costo en relación con la realizada. Para tener en consideración los cambios estacionales y que el análisis sea extrapolable a todo el año, se utiliza la tendencia anual móvil.
- ✓ Identificar los problemas para el cumplimiento de los objetivos económico - asistenciales.
- ✓ Proporcionar información a la Gerencia, para la elaboración de los objetivos anuales de cada servicio, que incluya prospectivamente el presupuesto, la actividad asistencial y la producción final a realizar por cada servicio o unidad del hospital, facilitando la descentralización de la gestión.

- ✓ Efectuar un seguimiento y análisis de las desviaciones por servicio, e identificar los problemas existentes, no con una función fiscalizadora sino como elemento de apoyo al servicio.
- ✓ Establecer un diálogo con los distintos agentes generadores de la información (médicos, enfermeras, administrativos) para involucrarlos en la organización, mejorar el sistema de información con sus aportaciones y hacerles partícipes en el diseño del sistema de información. El objetivo es que la información dirigida a cada servicio le sirva de apoyo para la toma de decisiones en gestión, útil como elemento de discusión intraservicio, y les permita ver el grado de consecución de los objetivos y planes de acción marcados.
- ✓ Aportar los servicios información para la elaboración de su catálogo o cartera de servicios.
- ✓ Elaborar sus normas de trabajo y manual de procedimientos técnicos – administrativos.
- ✓ Proponer o recomendar a los niveles operativos las medidas tendientes a asegurar el cumplimiento de las metas fijadas.
- ✓ Medir el grado de aprovechamiento de los recursos.
- ✓ Controlar la corrección de la información y razonabilidad en el manejo de los fondos asignados a cada unidad y /o sector asistencial.
- ✓ Aconsejar en el análisis y la reformulación de los contratos vigentes y por suscribirse con efectores de servicios.

PRODUCTOS

- ✓ Convenios de Gestión Gerencia Hospital- Unidades de Gestión
- ✓ Cuadro de mando
- ✓ Contabilidad Analítica: Costos
- ✓ Plan de Calidad

DEPENDENCIA, Y ORGANIGRAMA

En el Hospital Público Materno Infantil, funciona como staff a la Gerencia. Está constituido por un equipo interdisciplinario de profesionales altamente capacitados y comprometidos sin operatividad ejecutiva, dependiendo del nivel de conducción máximo de la institución y su ubicación staff- paralelo a los sectores de línea a controlar- obedecen al hecho universalmente consagrado de que un ente evaluador como CG no puede estar subordinado a ninguno de los niveles ejecutivos u operativos que por misión y función debe controlar. Es un equipo cuyo trabajo tiene que ver con la eficiencia, calidad, la efectividad del hospital y su impacto social.

La estructura funcional permite dentro de ciertos límites, la autonomía y el espíritu emprendedor, individual o en equipo, con propósitos determinados y distintos niveles de integración.

ESTRUCTURA DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

La estructura cuenta con: CPN Ferreyra María Ivana y Lic. González Vanetta Sandra.

<u>Denominación del Puesto</u>

<u>JEFE DE AREA CONTROL DE GESTIÓN Y CALIDAD</u>

Reporta a	Gerencia	Colabora con	Toda la institución
GERENTE DIRECTIVOS RUG JEFES DE PROYECTO	Control de Gestión Calidad	Cantidad de supervisados	9 directos

Finalidad del Puesto:

Constituir un instrumento gerencial y estratégico que se apoya en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva.

Evalúa el rendimiento de todos los sectores, sustentándose en principios de igualdad, economía, imparcialidad, eficiencia y es el apoyo para la toma de decisiones.

Establece objetivos, metas, planes y presupuestos generales y específicos, definiendo guías de acción para definir políticas, procesos, estableciendo el uso racional de los recursos y sirve de base a la planeación.

Definir los objetivos de calidad y coordinar los métodos a emplear para la mejora de la calidad.

FUNCIONES

1. Disponer la organización interna y realizar los controles necesarios para asegurar el cumplimiento eficiente de las tareas

2. Organizar procedimientos ordenando tareas y circuitos

3. Organizar sistema de información sobre servicios que se prestan.

4. Normatizar el funcionamiento del Departamento

5. Supervisar el procesamiento, la calidad e integridad de los datos del sistema de información del NHEM

6. Hacer cumplir el calendario estadístico – informativo establecido

7. Priorizar acciones con el objetivo de optimizar los recursos.

8. Realizar y orientar los análisis necesarios de la información elaborada.

9. Realizar evaluación permanente de la gestión

10. Difundir los resultados de la información elaborada

11. Desarrollar estrategias de crecimiento institucional

12. Definir funciones y responsabilidades de su personal a cargo

13. Organizar su tablero de mando integral

14. Monitorear y supervisar la producción y calidad de las unidades de gestión y del personal a su cargo

15. Es el responsable último del Departamento y sus funciones
1. Definir, diseñar y mejorar continuamente un Modelo de Cuadro de Mando que permita recabar información relevante sobre la gestión y consecución de los objetivos
2. Definir, diseñar, implementar y/o integrar un sistema de información para la gestión que sirva de base para la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización
3. Garantizar la integridad de los sistemas de información y la calidad de los datos estadísticos.
4. Elaborar los datos de los sistemas de estadísticas continuas vigentes.
5. Cumplir el calendario estadístico establecido para cada sistema de información, con los usuarios del hospital u otros organismos.
6. Realizar análisis de la información seleccionada
7. Monitorear y supervisar la producción y calidad de las unidades de gestión
8. Difundir los resultados de la información elaborada
9. Anticipar escenarios situacionales de la organización y proponer al Gerente las medidas preventivas pertinentes.

CONOCIMIENTOS / EXPERIENCIA

Áreas de conocimiento

Idóneo en gestión, estadística y administración hospitalaria

Formación Académica

Superior

Post - grados en Control de Gestión, Gestión de Calidad,

Sistemas de Información, Gestión Costos.

Cursos especializados

Administración

Pertinencia y relevancia de la experiencia.

Habilidades

Experiencia en implementación y explotación de sistemas de gestión, costos e información.

Contar con competencias como Liderazgo, Orientación al logro, Planificación, Conciencia Organizacional.

Habilidades de negociación

Capacidad de organización

Capacidad de adaptabilidad

Capacidad de manejo de conflictos

Buenas relaciones humanas y trabajo en equipo

La Unidad de CG se encarga de procesar la información de producción, calidad, morbilidad y económica, de manera integral generando los cuadros de mando de actividad, contabilidad de costos, calidad y el informe mensual adjunto a dicha información.

La unidad de Control de Gestión tiene como objetivo elaborar:

- Información para la toma de decisiones previas y durante la planificación
- Información para la programación a largo, mediano y corto plazo
- Información que permita hacer proyecciones futuras.

Y dotar

- a la Gerencia del Hospital
- al equipo directivo
- a los responsables de las Unidades de Gestión

de un sistema continuado de evaluación de la gestión en términos de producción, calidad, costos y cumplimiento de los compromisos de gestión: Contratos y Convenios de Gestión:

Es decir, facilita información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de los indicadores de gestión definidos y consensuados, con el objeto de alertar sobre situaciones en las cuales el comportamiento de los mismos indique problemas de mal desempeño en el desarrollo de actividades.

ACTIVIDADES

El desarrollo del CG hospitalario se fundamenta en su contribución para lograr una mejor atención médica de la población, y por lo tanto una mayor eficacia, eficiencia y efectividad de las UG y el hospital en su conjunto, siendo una importante contribución a la administración hospitalaria, a la educación profesional y mejoramiento de la asistencia, facilitando la docencia incidental y la investigación operativa.

De lo anterior se desprende que CG controla la actividad institucional y evalúa operativamente el proceso asistencial a través de:

- Análisis de los registros estadísticos
- Revisión de casos
- Supervisión de las prestaciones contratadas
- Informes de los resultados de control de gestión.

Asimismo, verifica el uso racional del medicamento, fundamentalmente desde el punto de vista técnico-administrativo, con funciones claramente especificadas.

Se trabajará en interrelación con el Comité de Docencia y Capacitación, el Comité de Historias Clínicas, el Comité de Infecciones, el de Farmacia y el Comité de Planificación Estratégica y serán sus instrumentos el cuerpo de normas y procedimientos de atención, los registros médicos y contables, los registros estadísticos y los análisis de calidad, las encuestas de satisfacción del cliente externo e interno.

Las actividades de la unidad de Control de Gestión son las siguientes:

1. **Desarrollar los Convenios de Gestión entre la Gerencia del Hospital y todas las unidades, en términos de producción, calidad, objetivos de gestión y costos.**

Elaboración del Diccionario de Indicadores

Definición de los indicadores y variables, diccionario de datos con el propósito de estandarizar la información. Este diccionario está en constante evolución por la incorporación de nuevas prestaciones que se necesitan monitorizar y revisión de los ya existente en conjunto con la Dirección del Hospital.

El diccionario de datos establece, para las variables o indicadores considerados: nombre, definición, unidad de medida y forma de cálculo propuesta.

2. Recopilación y Seguimiento de información:

El Hospital Público Materno Infantil, como institución pública responde a las exigencias de información del Ministerio de Salud Pública de la Provincia de Salta, está comprometido en suministrar reportes y soportes magnéticos que contiene datos oficiales, para consulta externa y urgencias, actividad de hospitalización (informes hospitalarios por egreso y censo diario por Unidad de Gestión). Dado que el hospital es considerado como la Maternidad Provincial se cumplimenta un Sistema Informático Perinatal (SIP) y el Libro Único de Partos (LUPA), siendo herramienta para la carga de datos de partos y nacimientos, avaladas por la Organización Mundial de la Salud. Se realiza un seguimiento mensual de la información para las distintas unidades de gestión clínica teniendo en cuenta los objetivos pactados en los Convenios Gestión entre las diferentes unidades con la Gerencia. También se realiza la medición de los desvíos a fin de corregir los mismos en tiempo y forma.

3. Elaboración de indicadores hospitalarios:

Una vez recopilado los datos de la actividad hospitalaria se procede a la construcción de los indicadores elegidos para medir la consecución de los objetivos, siendo algunos de ellos: Estancia Media, Porcentaje de ocupación, Índice de rotación, Presión de urgencias, tasas de mortalidad, Índices Ulteriores/Primeras, Tendencia Anual Móvil, etc.

Desarrollo de la Contabilidad Analítica:

La contabilidad analítica utiliza como herramienta informática el CICOST.

La implementación llevó consigo el siguiente proceso: definición y clasificación de los centros de costos, ordenación del circuito de la información tanto económica como de actividad asistencial, definición de criterios de asignación primaria de los costos y la definición de criterios de imputación secundaria.

- ✓ Definición y clasificación de los centros de costo: parte de la estructura analítica del hospital constituyendo los denominados Centros de Costos que son las unidades mínimas de gestión que tienen una actividad homogénea, un responsable, un espacio físico, unos objetivos propios, una responsabilidad definida y un código que lo identifica. Cada centro de Costo se clasificó en final, intermedio y todos coinciden con el organigrama del hospital y están dentro de una Unidad de Gestión y un Área de Producción.
- ✓ Ordenación del Circuito de la Información: La Contabilidad Analítica procesa un gran volumen de datos económicos y asistenciales, demandando un nivel de organización de la información, por lo que este subsistema está integrado al sistema de información del hospital integrando el área económica con la asistencial y recoge la información de todos los centros de costos, definiendo para ello los gestores del gasto y de información.
- ✓ Definición de los criterios de distribución primaria de los costos: La estructura de costos del hospital se conformó de acuerdo al plan de cuentas del presupuesto, cada subcuenta se incorporó al sistema de costos definiendo para cada una el criterio de distribución a cada centro de costo. Si se conoce la cuantía del gasto por centro se asigna directamente de lo contrario se define un criterio de reparto.

Auditoria

Relevamiento de contratos asistenciales y no asistenciales incluidos en el Presupuesto.

Control de Facturas por desarrollo de actividad asistencial intra y extramuros (vinculación con la actividad).

Cálculo de Incrementos de RRHH por áreas.

Relevamiento de Servicios Tercerizados, seguimiento de actividad y costos.

4. **Implementación del Plan de Calidad:**

Definición de los indicadores institucionales y seguimiento de los mismos.

Realizar encuestas de satisfacción por Sectores y UG, relevamiento y seguimiento.

Proponer medidas de acción de acuerdo a resultados observados de encuestas e indicadores.

Relevamiento de los protocolos y vías definidos, instaurados por los principales diagnóstico por UG.

Relevamiento de Comités, funcionamiento y seguimiento de resultados.

Relevamiento del Plan de Capacitación de la Institución.

Desarrollar el Plan de Calidad Institucional

Elaboración de los Cuadros de Mando

Los indicadores seleccionados se agrupan en el cuadro de mando y nos permiten medir los desvíos con respecto a los objetivos fijados.

Asimismo, contienen los costos por egresos, día cama, consultas y urgencias de cada unidad. Esta herramienta está en continuo cambio de acuerdo a las necesidades de los responsables de las Unidades de Gestión y jefes de Proyecto.

Los Cuadros de Mando que están en vigencia son:

- ➔ Evolución de la actividad asistencial (mensual).
- ➔ Seguimiento de los Convenios de Gestión de las Unidades de Gestión Clínica:

- Objetivos de actividad (mensual).
 - Objetivos de servicios intermedios pactados (mensual).
 - Objetivos de calidad (semestral).
 - Objetivos económicos a través de la contabilidad de costos (mensual).
- ➔ Seguimiento de Servicios de Apoyo.

Elaboración de Informes

Mensualmente se presenta el Informe Mensual de Control de Gestión (actividad, calidad y costos), en donde se analizan los indicadores y se realiza el seguimiento de la consecución de los objetivos pactados de la siguiente manera:

- ✓ Seguimiento de Objetivos Generales:
 - Hospitalización.
 - Consulta Externa.
 - Urgencias.
 - Actividad Quirúrgica.
 - Servicios Centrales: laboratorio, diagnóstico por imagen, hemoterapia, anatomía patológica, endoscopias.
- ✓ Seguimiento de objetivos por Unidad de Gestión Clínica Adultos y Pediátricos
- ✓ Seguimiento de Servicios de Apoyo

La difusión de la información, cuadros de mando, al Hospital, Dirección y Responsables de UGC se realiza a través de la Intranet, siendo accesible desde el sistema informático de la institución.

Una vez reunida toda la información en las distintas herramientas (**Contabilidad Analítica y Cuadro de Mando**), se realiza mensualmente un análisis conjunto haciendo hincapié en la información que se considera debe tener una atención prioritaria para tomar las medidas adecuadas oportunamente.

- Efectuar un seguimiento y análisis de las desviaciones por Unidades de Gestión Clínicas y orientarla en posibles medidas correctoras, no con una función fiscalizadora sino como elemento de apoyo a la unidad.
- Establecer un diálogo con los distintos agentes generadores de la información, médicos, enfermeras, administrativos, para involucrarlos en la organización, mejorar el sistema de información con sus aportes, y hacerles partícipes en el diseño del sistema de información. El objetivo es que la información dirigida a cada UGC le sirva para la toma de decisiones en gestión, útil como elemento de discusión intraservicio, y les permita ver el grado de consecución de los objetivos y planes de acción marcados.
- Aportar a las UGC la información para la elaboración de su cartera de servicios.
- Realizar la cuenta de resultados del hospital y de cada UGC.
- Recomendar propuestas correctoras si se precisan para el cumplimiento de los objetivos económicos-asistenciales.
- Proporcionar información a las Direcciones, para la elaboración de los objetivos anuales que incluya prospectivamente el presupuesto, la actividad asistencial y la producción final a realizar por cada una de ellas, facilitando la descentralización de la gestión.

METODOLOGIA

Para realizar el Control de Gestión se identifican las siguientes etapas:

I) Elaboración de la Información

- Recopilación de datos (asistenciales, de calidad, de satisfacción, económicos, etc.).
- Introducción de datos a los sistemas informáticos.

- Confección de indicadores.

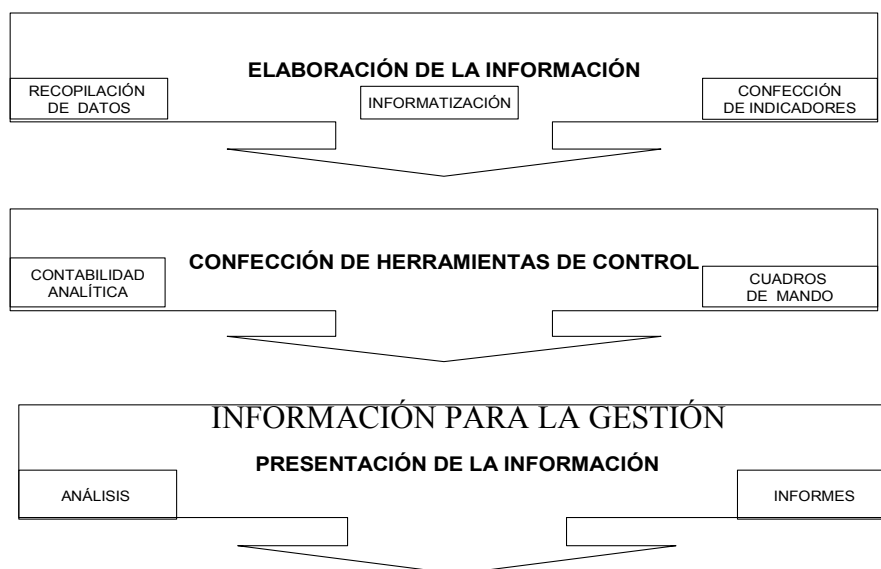
II) Confección de herramientas de Control

- Contabilidad Analítica.
- Cuadros de Mando.
- Encuestas a: pacientes (percepción de la atención) y al recurso humano (clima laboral).

III) Presentación de la Información

- Informes de Control de Gestión.
- Análisis de la Información

FLUJOGRAMA CONTROL DE GESTIÓN



Cuadros de Mando

El Hospital Público Materno Infantil dispone de un conjunto de Cuadro de Mandos elaborados por la Unidad de Control de Gestión, destacándose los siguientes: Seguimiento de la actividad asistencial global del hospital, seguimiento de los objetivos por Unidades de Gestión Clínica, porcentaje de satisfacción-insatisfacción, seguimiento del Contrato de Gestión.

Contenidos:

Los indicadores seleccionados para el cuadro de mando del hospital son:

- Definición de los objetivos del Hospital. Se presentan datos relacionados con la evolución histórica, objetivos asistenciales, volumen de actividad, estándares de calidad y financiamiento establecidos en el convenio de gestión.
- Indicadores Internos de Producción.
- Indicadores de Calidad
- Indicadores Relacionados al Cliente (satisfacción-insatisfacción).
- Costos de Producción.
- Cálculo de Rendimiento, rendimiento de quirófanos, consulta externa.
- Comparaciones – Benchmarking.

En el cuadro de mando los indicadores están agrupados con la siguiente estructura:

- ➔ Datos correspondientes al período, último día del mes, del año.
- ➔ Datos acumulados en el período del año transcurrido.
- ➔ Previsión de cierre del ejercicio. Como se espera finalizar el año, en función de la actividad (o gasto) realizada en el periodo de tiempo transcurrido
- ➔ Comparación con los objetivos mensuales propuestos (desvío mensual).
- ➔ Comparación de la previsión de cierre con los objetivos del año (desvío anual).

“CONTROL DE GESTIÓN: USO DE INDICADORES PARA MEDIR LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS” - ANA CAROLINA POSADAS - 2021

Ejemplo: Cuadros de Mando

CONSULTAS EXTERNAS												
ACTIVIDAD	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	Previsión cierre Año 2020	Objetivo final Anual	Objetivo Parcial Mensual	Desviación (%) Julio	Desviación (%) sobre 2020
PRIMERAS CONSULTAS	2.555	2.683	2.184	157	218	478	330	14.751				
CONSULTAS ULTERIORES	9.371	6.359	5.359	987	2.295	4.314	2.658	53.731				
TOTAL DE CONSULTAS	11.926	9.042	7.543	1.144	2.513	4.792	2.988	68.482	143.394	11.950	-74.99	-52.24
ULTERIORES/PRIMERAS	3.67	2.37	2.45	6.29	10.53	9.03	8.05	3.6				
AUSENTES	3.893	2.395	6.248	2.990	3.171	2.957	3.253	42.698				
% de AUSENTISMO	24.61%	20.94%	45.30%	72.33%	55.79%	38.16%	52.12%	38.40%				
CONSULTAS EXTERNAS POR UNIDAD DE GESTIÓN												
UG ADULTOS												
OBSTETRICIA	1.417	1.063	1.066	3	122	459	186	7.399	13.143	1.095	-83.02	-43.70
GINECOLOGÍA	2.003	1.347	1.112	0	118	433	294	9.098	25.108	2.092	-85.95	-63.77
MEDICINA INTERNA	161	104	76	0	14	53	12	720	2.764	230	-94.79	-73.95
NEONATOLOGÍA	231	193	111	4	20	66	42	1.143	2.795	233	-81.97	-59.09
CIRUGIA GENERAL	191	187	114	0	29	91	52	1.138	2.837	236	-78.00	-59.88
OFTALMOLOGÍA	693	657	447	48	96	201	142	3.915	9.404	784	-81.88	-58.36
UROLOGÍA	124	74	40	1	9	36	27	533	1.582	132	-79.52	-66.30
HEMATOLOGÍA	55	26	23	1	8	20	12	249	605	50	-76.20	-58.91
ANESTESIA	31	42	146	0	9	30	56	538	755	63	-10.99	-28.70
TOTAL	4.906	3.693	3.135	57	425	1.389	823	24.734	58.993	4.916	-83.26	-58.07
UG PEDIÁTRICAS												
CARDIOLOGÍA	538	557	353	45	177	258	152	3.566	6.361	530	-71.33	-43.94
CLINICA PEDIÁTRICA	0	12	6	0	2	2	3	43				
CIRUGIA PEDIÁTRICA:												
- CIRUGÍA INFANTIL	527	453	309	0	94	215	122	2.949	6.021	502	-75.69	-51.03
- NEUROCIROLOGÍA	74	54	49	6	5	32	17	406	789	66	-74.14	-48.51
- ORL	330	199	222	3	59	106	65	1.687	4.861	405	-83.95	-65.30
- CIRUGIA PLASTICA Y QUIR	317	179	112	53	2	110	74	1.452	3.338	278	-73.40	-56.50
CLINICA Y SOPORTE NUTRICIONAL	69	80	33	0	1	8	5	336	861	72	-93.03	-60.98
HEMODINAMIA	15	8	3	4	8	4	3	77	103	9	-65.05	-25.10

HOSPITALIZACIÓN												
ACTIVIDAD	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	Previsión cierre Año 2020	Objetivo final Anual	Objetivo Parcial Mensual	Desviación (%) Julio	Desviación (%) sobre 2020
CAMAS	390	390	390	390	390	390	403	403	393			
DEFUNCIONES	11	12	14	14	11	9	7	134				
EGRESOS EXTERNOS	1.978	1.648	1.764	1.170	1.296	1.435	1.229	18.034	26.453			
EGRESOS INTERNOS	273	215	246	124	127	201	156	2.301				
EGRESOS DE EMERGENCIA	1.118	926	827	507	625	430	276	8.073	10.783	899	-69.28	-25.14
EGRESOS DE HOSPITAL DE DIA	595	484	472	354	429	469	385	5.465	6.297	525	-26.63	-13.21
EGRESOS EXT. + CMA + IUA *	3.964	3.273	3.254	2.154	2.529	2.549	2.011	33.830	46.641	3.887	-48.26	-27.47
ESTADIAS TOTALES	11.314	9.603	9.236	9.236	7.691	7.815	6.515	105.274	123.040	10.253	-36.46	-14.44
ESTANCIA MEDIA	5.72	5.83	5.24	7.89	5.93	5.45	5.30	5.84	4.65	5.00	6.02	25.50
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN	93.58%	84.91%	76.39%	78.94%	63.61%	66.79%	52.15%	71.57%	85.00%	85.00%	-38.65	-15.80
INDICE DE ROTACION	5.28	4.70	4.70	4.70	3.56	3.47	2.99					
PRESIÓN DE URGENCIAS	89.27	88.83	91.48	96.74	94.31	90.26	90.37					
COSTO POR ACTIVIDAD												
EGRESOS												

Criterio para el cálculo de personal de planta

Días hábiles: se calculan restando a los 365 días anuales:

- 21 feriados
- 104 días de fines de semana
- Y un promedio de licencia anual reglamentaria de 25 días

Resultado: 215 días hábiles

Estándares: tienen que ser revisados por los jefes de cada servicio. Lo que se presentan en los cálculos son extraídos algunos por experiencia de otros hospitales, otros por bibliografía.

Urgencias de 08:00 a 20:00 se toma un 60% del total de número total de urgencias calculada, que sería la atención realizada en ese rango horario.

Porcentaje de ocupación: 80%

Horas guardia: Se considera el rango horario entre las 20 hs y las 8 del día siguiente solo para emergencias. A cargo del servicio de emergencia se encuentran dos médicos por especialidad.

Total de intervenciones quirúrgicas: se calculó un 70% de los egresos con hospitalización, teniendo en cuenta que el 30% serían egresos clínicos; dato que se presenta en todos los servicios quirúrgicos.

Numero de cirujanos por cada intervención: colocamos 2 cirujanos por cada intervención, que sería lo correcto para cirugías de mediana complejidad

Partos: se calcularon en base a la infraestructura del hospital, que presenta 2 UTPR, en las cuales se podrían realizar 4 partos por día, es decir 1460 partos anuales.

RESUMEN ACTIVIDAD PROPUESTA y RRHH PROFESIONAL MEDICO DE HS DE PLANTA DE 40 Y 30 HS SEMANALES											
	Hospitalización					Urgencias	Consultas	Cirugías	Partos	Profesionales de 40 hs semanales	Profesionales de 30 hs semanales
	Camas	Egresos	Estancia Media	Estancias Totales	% de Ocupación						
Pediatría	14	1144	4004	3,50	80%	3813	11440			4	6
Clinica Medica	13	777	3885	5,00	80%	2590	7770			3	4
Cirugia	16	955	4775	5,00	80%	3183	9550	669		5	7
Cardio	2	151	604	4,00	80%		1510			1	1
Traumatología	8	338	2366	7,00	80%		3380	237		2	3
ORL	0	68	136	2,00	80%		680	48		0	0
Oftalmología	0	39	78	2,00	80%		390	27		0	0
Terapia Intensiva	4	113	1130	10,00	80%					1	2
Neonatología	8	489	2445	5,00	80%		4890			2	3
Obstetricia	14	1460	3942	2,70	80%	4867	14600	146	1460	5	6
Ginecología	8	1027	2465	2,40	80%	3423	10270	719		5	7
Total Hospital	88	6561	25830	3.94	80%	17877	64480	1845	1460	30	39

ANALISIS DE DATOS

La base del funcionamiento del control de gestión que se realiza en el HPMI está dada por el sistema informático que ha sido realizado a medida, es un proceso dinámico que se actualiza de acuerdo a sus necesidades. El sistema de recolección de información del HPMI permite tener acceso a todas y a cada una de las actividades que se realizan en cada unidad de gestión, como así también la cantidad de personas (RRHH) que intervienen en cada una de ellas.

El Hospital Público Materno Infantil utiliza indicadores en cada unidad de gestión que son los que sirven de base para poder tomar decisiones con antelación para obtener resultados favorables y mejorar la eficiencia de la organización. Se toma en cuenta la cantidad de pacientes por día que ingresan al hospital a las distintas áreas, (consultorios externos, guardia, urgencias) y de ahí se ve cuantos quedan internados y cuanto es el promedio de días de internación de cada uno. En base a eso, se realiza una proyección de cuantos médicos se necesitarían en cada área y en función de la variabilidad y el crecimiento de la curva se prevé los médicos que harán falta para el año siguiente en cada unidad de gestión (área).

Los convenios de gestión que realiza UG con las distintas áreas establecen estándares mínimos de producción, calidad, objetivos y costos, debiendo cada área adecuarse a los mismos. Cualquier desvío en algunos de estos convenios implicaría mayores costos, ya sea en aumentos de insumos, de personal, tanto en necesidad de

personal extra (por ejemplo, mayor estadía de internación de pacientes) como horas muertas del personal (exceso de personal ante la poca demanda de pacientes), todo lo cual produciría un gasto innecesario.

En lo que respecta a recursos humanos, los indicadores facilitan la previsión de la demanda de personal para el periodo siguiente pudiendo dar respuesta a una demanda creciente año a año. Así mismo la contabilidad de costos que se aplica, permite la optimización de los recursos que el hospital emplea en su día a día para disminuir gastos y mejorar la eficiencia.

También el HPMI posee un área de contabilidad analítica que favorece determinar el costo de cada actividad que en él se realiza tanto de cada hora que el trabajador se encuentra realizando su tarea, como el gasto que genera su trabajo (electricidad, agua, limpieza y vigilancia, etc). Todos los costos, ya sea los ligados directamente al proceso productivo o a los de funcionamiento administrativo, se asignan al centro de costo que lo ocasionó.

La gestión de Recursos humanos en el HPMI está asentada en bases sólidas, demostradas con los números que arrojan los indicadores de demanda de personal de acuerdo a la cantidad de pacientes que ingresan al mismo y a la calidad de atención que cada uno necesita, logrando así la eficiencia en la atención.

De los datos obtenidos, desde el hospital público materno infantil, se llega a la conclusión que su forma de trabajo se basa en un exhaustivo control de gestión de todas y cada una de las áreas que forman parte del sistema total que es el hospital en sí mismo. Cada función está totalmente cuantificada y eso posible su control, evaluación y mejora continua, optimizando recursos y mejorando procesos.

Si bien, el área de control de gestión no cuenta con un gran número de trabajadores para el desarrollo del mismo, esta posee un sistema informatizado hecho a medida de las necesidades del hospital. Este sistema no es estático, sino que evoluciona junto con la demanda de la población y las enfermedades/ medicamentos que van surgiendo en ese avance. Del uso correcto del sistema depende la eficacia de la organización.

Todos los procesos que aquí se llevan a cabo se encuentran escritos en un manual, evitando de este modo incongruencias en su normal funcionamiento y pudiendo ser alcanzado por todas las personas que allí trabajan. Esto lleva a la unificación de criterios, todos conocen como funciona y todos deben aplicarlos.

A partir de la correcta aplicación del manual se da el correcto uso del sistema de información, facilitando la recolección e informatización de datos para poder a partir de allí sacar la media y un promedio de cada ítem que el hospital necesita conocer, pudiendo cuantificar y proyectar la misma a años venideros y poder así tratar la salud de todas y cada una de las personas que recurran al hospital, contando con personal médico capacitado, camas disponibles en sala común, camas de cuidados intensivos, medicamentos, personal de enfermería etc.

CONCLUSION

Apoyándose en el sistema informático que utiliza, el HPMI, a través del área de control de gestión se puede conocer la cantidad de personas e insumos que necesitaría con la anticipación suficiente para que esto se convierta en una oportunidad de acción al realizar el reclutamiento con el tiempo necesario para poder cumplir con la demanda futura de servicio. En este caso el sistema informático es una herramienta fundamental en donde apoyarse para el uso de indicadores de gestión.

Esta previsión anticipada, no solo se da en el reclutamiento de personas, sino también en la compra de insumos y materiales para poder dar respuesta a todas las necesidades de las personas que asisten al hospital en busca de atención médica.

Cada área maneja indicadores específicos, pero, al ser evaluados en el contexto en el que se encuentran y viendo a la institución como una totalidad, aportan información realmente importante y de calidad y el hecho de que esté disponible en el momento adecuado mediante un informe a la gerencia y/o a cada área específica favorece la corrección de desvíos y la toma de decisiones adecuadas. LA identificación de indicadores adecuados permite prever las acciones a tomar en relación a los procesos de recursos humanos.

En base al modelo de gestión observado (HPMI) y con todas las herramientas evaluadas concluyo que los métodos utilizados según indicadores; es la manera más eficaz y eficiente de controlar un servicio, ya que los resultados son fácilmente medibles teniendo en cuenta los objetivos pactados. Pudiendo realizar un seguimiento sistemático a través de un cuadro de mando, corregir desvíos y evaluar resultados. Por lo que se obtiene en forma precisa los resultados de la gestión: en producción, en costos (análisis económico) y calidad.

Este modelo, si bien se lleva a cabo en un hospital público, puede ser tomado y aplicado por cualquier organización, independientemente de su tamaño, o el rubro al cual se dedica. La finalidad del control de gestión es verificar el grado de éxito de una empresa, proyecto u organización si los resultados esperados se han alcanzado o no.

El control de gestión llevado a cabo por el personal de área de control de gestión del HPMI, pone de manifiesto que este proceso facilita la toma de decisiones sobre recursos humanos a futuro. Permitiendo conocer en profundidad la tarea y la forma de

realizarla, como así también el diagnóstico y tiempo requerido por cada paciente en su consulta. Cabe destacar, que, si bien existe un margen de error en el tiempo establecido, la media no puede ser modificada para poder mantener el equilibrio y el normal funcionamiento del hospital, evitando el colapso del sistema en su totalidad.

Sería interesante que el sistema de control aplicado en el hospital se encuentre integrado con los distintos centros de salud que dependen del mismo, para unificar historias clínicas y poder tener información más detallada de todos los servicios de salud a los que el paciente accede antes de ingresar al hospital. Teniendo en cuenta, que en la mayoría de los casos, controles prenatales y consultas menores se realizan en CAPS del barrio y no en el hospital en sí mismo. Quizás unificar esto permitiría un diagnóstico más rápido y disminuir el tiempo perdido indagando antecedentes o repitiendo estudios que el paciente ya posee, pero en otro edificio.

El proceso de control de gestión puede y debería ser aplicado en todas las organizaciones independientemente de su tamaño y su finalidad. Esto permite tener una visión más clara del aquí y ahora de la organización, como así también permite proyectar a futuro con una base sólida, comprobada y demostrada, no por un simple deseo o utopía. Al saber el momento exacto en el que la organización se encuentra, y hacia dónde quiere ir (a partir de una definición de visión y misión) es más fácil corregir el rumbo y prevenir futuros desvíos para evitarlos o tratar de disminuir el impacto negativo en la organización de los hechos que puedan llegar a acontecer. La falta de información o contar con información que no es fidedigna lleva a tomar malas decisiones, es por eso que los indicadores de gestión están basados en aspectos o hechos relevantes para la organización, aquellos que pueden mediante su cambio o alteración modificar el funcionamiento de todo el sistema.

A modo de perspectiva profesional se hace la recomendación de disminuir las horas guardia por profesional, teniendo en cuenta que al ser efectuadas en la noche y ante a urgencia de los casos, el médico o personal a cargo no tiene la posibilidad de realizar un descanso que garantice la eficiencia en la atención y la rápida respuesta a los pacientes que así lo demanden. Caso contrario, si la disminución horaria sería poco probable, se recomienda liberar al mismo de concurrir al lugar de trabajo por la mañana siguiente a fin de asegurar el descanso y garantizar la buena atención de los pacientes que allí concurren.

Se aconseja a la Gerencia del HPMI la capacitación constante del personal en lo que refiere a trabajo en equipo, liderazgo y comunicación asertiva, que promueva la empatía y el respeto en situaciones de estrés, tanto con pacientes como con colegas, para mejorar las relaciones y mejorar el clima laboral, pudiendo esto producir resultados inmediatos en la productividad del equipo.