

## **Estrategias para la optimización operativa y financiera de las entidades de salud pública bajo el sistema obligatorio de garantía de calidad en atención en salud (SOGCS)**

Strategies for the operational and financial optimization of public health entities under the mandatory quality assurance system in health care (SOGCS)

**Jhon Jairo Villamizar-Mora**

Especialista en Gestión Pública, gp\_jj\_villamizar@fesc.edu.co  
Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Cúcuta, Colombia

**Marlon Fabiany Velásquez -Camargo**

Especialista en Gestión Pública, gp\_mf\_velasquez@fesc.edu.co  
Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Cúcuta, Colombia

**Carolina Marulanda Ascanio**

Especialista en Economía, c\_marulanda@fesc.edu.co  
Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Cúcuta, Colombia

**Recibido:** Junio 14 de 2019

**Aceptado:** Noviembre 15 de 2019

**Cómo citar:** Villamizar-Mora, J.J. , Velásquez-Camargo, M.F. , Marulanda-Ascanio, C. (2020). Estrategias para la optimización operativa y financiera de las entidades de salud pública bajo el sistema obligatorio de garantía de calidad en atención en salud (SOGCS). *Reflexiones contables (Cúcuta)*, 3(1), 41-53.

## Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo generar estrategias para la optimización operativa y financiera de la ESE Hospital Juan Luís Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS), para lo cual se llevó a cabo una investigación descriptiva y de campo, bajo el enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta al personal que labora en el área Operativa y Financiera de esta entidad. Los resultados arrojaron que no existe un control permanente de algunos de los procesos, como también la necesidad de utilizar herramientas gerenciales para el control operativo y financiero, lo que le permitió a los autores no solo caracterizar los procesos que allí se llevan a cabo, sino formular un Manual de Procedimientos, así como un Cuadro de Mando Integral (CMI) con los respectivos indicadores para la evaluación y el seguimiento de dichos procesos.

**Palabras clave:** Cuadro de Mando Integral (CMI), Gestión Operativa y Financiera, Optimización, Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS).

## Abstract

The present study had as general objective: generate strategies for operational and financial optimization of the ESE Hospital Juan Luís Londoño in the municipality of Zulia-Norte de Santander, under the Mandatory System of Quality Assurance of Health Care (SOGCS), to which was carried out a descriptive and field research, under the quantitative approach, applying a survey to the personnel working in the Operational and Financial area of this entity. The results showed that there is no permanent control of some of the processes, as well as the need to use management tools for operational and financial control, which allowed the authors not only to characterize the processes that are carried out there, but also formulate a Procedures Manual, as well as a Balanced Scorecard (CMI) with the respective indicators for the evaluation and monitoring of said processes.

**Keywords:** Balanced Scorecard (CMI), Operational and Financial Management, Optimization, Mandatory Quality Assurance System for Health Care (SOGCS)

## Introducción

La complejidad de los sistemas de información a nivel mundial, se ha ido acrecentando en la medida en que las operaciones, así como los procesos de la empresa se han vuelto más complejas o especializadas. En estas circunstancias aspectos como flexibilidad, adaptabilidad y rapidez de respuesta han pasado de ser aspectos deseables, a convertirse en la clave del éxito en muchas empresas (Arauzo, 2012). Por su parte, Anthony y Govindarajan (2003) definen el proceso de control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos de todos los niveles se aseguran de que las personas a quienes supervisan implementen las estrategias formuladas.

Para dar respuesta a estas necesidades de control se han desarrollado paradigmas de información que pretenden conjugar de manera sinérgica todos los elementos individuales del sistema y sacar el mayor provecho posible de los recursos con los que se cuenta para manejar los recursos de las organizaciones. Atendiendo a lo anterior, es posible afirmar como expresa Castañeda, L. (2009), que: "La empresa es un sistema, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que existen en un entorno" (p. 58). En el caso de este estudio, una empresa en un contexto del sector de la salud, por tratarse de un hospital.

Dentro de este sistema, el Control de Gestión forma parte primordial como medio de control y cambio, por eso, necesita establecer o identificar qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño; respondiendo ciertas preguntas como: ¿Se cumplen los objetivos a corto y largo plazo?; ¿Cada cuándo se prevé en las necesidades financieras con respecto al proceso administrativo?; ¿Se aplican adecuadamente los procedimientos?;

¿Es confiable un determinado control? Como explica Muñiz Daza (2018) y paz (2019)

El Sistema de Gestión se convierte en un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas. En otras palabras, el control de gestión, es el proceso mediante el cual se mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos disponibles en la empresa para lograr los objetivos fijados por la Dirección.

Es esto lo que se conoce como gestión a nivel empresarial, sin importar el tipo de empresa, dentro de la cual se cumple con las actividades básicas de: planificar, organizar, dirigir y controlar la misma, pero que varían o se especializan dependiendo del sector de la economía a la cual pertenece dicha empresa u organización, en todas ellas se maneja o se gestiona información. En respuesta a estas iniciativas, en Latinoamérica se han venido actualizando los Sistemas de Gestión de la Información (SGI) de las empresas de salud. Altuve G., José G (1996).

Precisamente en este sentido, en Colombia se ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad, bajo la normativa jurídica como son la Ley 100 de 1993, el decreto 2309 del 2002 y el decreto 1011 del 2006. Este último establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SOGCS), así como las responsabilidades de quienes participan en la actividad como son: el Ministerio de Salud, la Superintendencia Nacional de Salud, los prestadores de servicios de salud, las entidades territoriales, entre otros. (Arauzo, 2012).

Ahora bien, la gestión operativa y la gestión financiera de una empresa son dos actividades integradas o complementarias,

## 44

pues es imposible desligar la una de la otra. Por ejemplo, el Gerente General y el Gerente Financiero tienen la responsabilidad de manejar los recursos de la empresa eficazmente, es decir, administrar en todos los aspectos inherentes a la organización, como reducir los costos sin desmejorar la calidad del producto o servicio, eliminando el desperdicio, elevando y manteniendo el nivel de las ventas, maximizando la rentabilidad de la empresa. Castro (2016).

Sin embargo, muchas organizaciones relacionadas con el campo de los servicios de la salud han ejercido actividades de manera incontrolada evidenciándose la ausencia de sistemas de gestión que permitan medir y controlar de manera integral todos aquellos procesos que garanticen su productividad, ignorando que existen herramientas gerenciales que permiten el entendimiento entre las estrategias y su implantación y control, como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI) y las Proyecciones Financieras.

Es por ello que las organizaciones innovadoras definen nuevas estrategias e implantan Sistemas de Gestión, lo cual genera un cambio que va desde un enfoque de medición a través de indicadores financieros a otro basado en la medición de logros mediante indicadores no financieros aunados a los tradicionales. Siendo evidenciada precisamente esta necesidad en el ESE Hospital Juan Luis Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, particularmente en su Sistema Integrado de Información Gerencial (SIG).

Las primeras observaciones de campo de los autores, revelaron deficiencias en el control de las áreas operativa y financiera; por lo cual no ha podido manejar apropiadamente ciertos inconvenientes que afectan la rentabilidad de la organización. Uno de estos inconvenientes es la ausencia de políticas claras y estrictas en los procesos de facturación y rotación de cartera, como también el exceso de responsabilidad

en una sola persona para el manejo de distintas operaciones, ocasionando con ello la pérdida de tiempo, duplicidad de funciones y deficiencias en el sistema de control interno. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2008).

Por otra parte, la entidad de salud lleva a cabo varios proyectos a la vez, por lo que el Gerente de Proyectos debe cubrir todos los gastos, manejando un estimado para el alcance de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo municipal, para el periodo en curso. Sin embargo no se sabe de manera concreta cuál es la cantidad de recursos que está otorgando cada proyecto de manera individual, y puede suceder que la utilidad de uno esté compensando las pérdidas de otro. Asimismo, estos problemas repercuten en la parte operativa como efectos de la escasa contratación de personal, o la pérdida de calidad en los procesos. Arranz, A. (1995).

Las causas de esta situación se encuentran en que el personal responsable de las áreas operativa y financiera está formado en ciencias de la salud y no en estas disciplinas, lo cual no les ha permitido alcanzar la eficiencia en su gestión; como también en el desconocimiento de las distintas técnicas gerenciales que pueden ser aprovechadas como estrategias para mejorar el control de muchos de estos procesos. Lo cual trae como pronóstico en el mediano y largo plazo que la empresa no solo pierda tiempo y recursos materiales, sino también que no alcance su acreditación durante alguna de las visitas de verificación de los órganos de control.

Siendo el control del pronóstico o la solución ofrecida por los autores de esta investigación generar estrategias para la optimización operativa y financiera de la ESE Hospital Juan Luis Londoño, del Zulia, garantizando con ello el mantenimiento y crecimiento de esta organización, todo esto enmarcado dentro del enfoque de Mejoramiento Continuo de la Calidad (MCC). En este sentido, los autores

de este estudio atienden a los principios básicos que deben guiar las finanzas son: uno que las finanzas y las operaciones de una empresa están completamente conectadas; entonces, las actividades de una compañía, su método operativo y su estrategia competitiva fundamentalmente determinan la estructura financiera de la misma.

Y dos, lo contrario también es cierto: las decisiones que parecen de naturaleza esencialmente financiera pueden afectar significativamente a la parte operativa de la compañía. Siendo entonces necesaria la implementación de herramientas gerenciales para el establecimiento de una verdadera planificación y control de las áreas operativa como financiera. En este caso, se ofrece la aplicación de técnicas gerenciales como el Cuadro de Mando Integral y el Manual de Procedimientos; todos ellos orientados a garantizar la optimización de los procesos y buscar la reducción de los costos totales operativos.

Por consiguiente, el interés de los autores de esta investigación, es que una vez sea puesta en marcha la propuesta, los resultados favorezcan la eficiencia del Sistema de Gestión de la entidad. Se pretende con esta investigación suministrar información suficiente que pueda ser empleada para la organización Operativa y Financiera de esta empresa a favor de la calidad, formulando herramientas que contemplen las metas, las acciones de mejora, pero sobre todo, afianzando en los miembros de este hospital una cultura de Mejoramiento Continuo.

De esta manera, se tendrá un impacto positivo no solo en los usuarios que acuden a este centro hospitalario, sino en toda la población fronteriza en general, al contar con una institución eficiente. De esta forma los directos beneficiados no serán solo los usuarios de este centro de salud, sino también los pobladores de toda la región, quienes podrán contar con

una institución más eficiente que les brinde seguridad en cuanto a la calidad de la atención recibida. Es precisamente este enfoque el que justifica la labor o el rol que cumple el gestor social dentro de las Políticas Públicas.

Asimismo se atiende a otros estudios o antecedentes como la investigación de Fajardo, (2017): "Análisis de la sostenibilidad financiera del Hospital Teófilo Dávila de la ciudad de Machala en Ecuador", como Maestría en Finanzas y Economía Empresarial, de la Universidad Católica de Santiago en Guayaquil; bajo la modalidad de estudio documental, realizó el análisis longitudinal y transversal de los Estados Financieros de esta entidad, confrontándolos con el manejo presupuestal, para el primer semestre del año 2015.

Los resultados arrojaron la necesidad de adoptar indicadores de gestión para el control de los resultados, especialmente en las etapas de evaluación y seguimiento, los cuales no suelen ser utilizados en las empresas del sector de la salud. Por lo cual, resulta un antecedente valioso para la presente investigación, teniendo en cuenta que se espera formular una serie de herramientas como el Manual de Procedimientos y el Cuadro de Mando Integral, para el control tanto operativo como financiero del Sistema de Gestión de la ESE Hospital Juan Luís Londoño en el municipio Zulia, en Norte de Santander. Arévalo, J. & Pacheco, M. (2013).

En el ámbito nacional, Pedraza (2020): "Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la ESE Hospital Regional del Magdalena Medio: enfoque COSO", como Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad EAN, en Bogotá; expone en un estudio exploratorio y de campo, así como análisis de Pareto, para luego definir las estrategias que permitan optimizar los recursos, una vez identificadas las brechas, mediante un Instrumento de Evaluación del

## 46

Sistema de Control Interno (IESCI), bajo lo descrito por el modelo COSO (2013).

Los resultados indicaron el incumplimiento de algunos estándares de la calidad, por lo cual se dio la necesidad de la implementación de herramientas de control a nivel administrativo, financiero y asistencial que le permita optimizar el uso de los recursos y dar cumplimiento a los requisitos normativos y las expectativas de los pacientes en cuanto a la calidad del servicio.

Finalmente, a nivel regional, Martínez & Delgado, (2017): "Propuesta documental del Sistema de Control de Calidad en la ESE Hospital Local de Los Patios- Norte de Santander, basados en la NTCGP, versión 2009", como Trabajo de Grado de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Libre, seccional Cúcuta; bajo un modelo de investigación descriptiva y de campo, con enfoque cuantitativo, se tuvieron en cuenta los parámetros de esta norma como lo son, el manual de calidad, la secuencia e interacción de procesos debidamente documentados y caracterización de procesos entre otros. Barrios, R. (2017).

En congruencia con las etapas de planificación, gestión de los recursos, prestación del servicio de la institución. Por consiguiente, atendiendo a estas consideraciones se formuló como objetivo general: Generar estrategias para la optimización operativa y financiera de la ESE Hospital Juan Luis Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS); mientras que la sistematización arrojó como objetivos específicos:

**(a)** Identificar qué aspectos deben optimizarse dentro de la gestión operativa y financiera de la ESE Hospital Juan Luis Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS); **(b)**

Establecer la disponibilidad técnica, operativa, institucional, económica y legal que existe en esta entidad actualmente, para la adopción de las estrategias de optimización generadas bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS) y las normas ISO 9001 DE 2015.

**(b)** Y **(c)** Describir las características del Manual de Procedimientos y el Cuadro de Mando Integral como estrategias para la optimización de la ESE Hospital Juan Luis Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS) y las normas ISO 9001 DE 2015.

Este proyecto reviste especial importancia para la Especialización en Gestión Pública de la Fundación de Estudios Superiores de Comfanorte (FESC), por ser un tema poco explorado en el desarrollo de investigaciones a nivel de Especializaciones y Maestrías, particularmente, desde el enfoque normativo de la Gestión de la Calidad en Salud, además de ser una excelente oportunidad para ejercer en la práctica como gestores públicos en beneficio de toda una comunidad.

### Materiales y métodos

La presente investigación se asumió como un estudio descriptivo, ya que: "su objetivo central es la descripción de fenómenos, utilizando la observación como técnica fundamental y especificando las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades... que están siendo sometidos a análisis" (Bavaresco, 2013). En este caso, se describen las características de los procesos llevados a cabo dentro del Sistema de Gestión de la ESE Hospital Juan Luis Londoño en el municipio Zulia, en Norte de Santander, es decir, desde la perspectiva del personal de la institución de salud. Balestrini A., M. (2013) Asimismo, se utilizó el análisis descriptivo para el alcance del segundo

y tercer objetivo específico, con el desarrollo de instrumentos de recolección de información y la construcción del CMI y el Manual de Procedimientos; llegando así a la generación de las herramientas y las estrategias coordinadas, efectivas y sostenibles para la optimización del Sistema de Gestión Operativo y Financiero de esta entidad, los cuales serán presentados a las directivas de la ESE Hospital Juan Luis Londoño para su respectiva discusión y posterior aprobación. Consiguiendo el propósito primordial de los investigadores, que es la optimización.

## Resultados

Alcance del primer objetivo específico. Se procedió a identificar qué aspectos deben optimizarse dentro de la gestión operativa y financiera de la ESE Hospital Juan Luis Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS). Para ello se aplicó el cuestionario estructurado de preguntas cerradas (Ver Anexo A) con el cual se pudieron determinar las características de los procesos llevados a cabo en el contexto de estudio, como se muestra a continuación.

**Cuadro 1.** Matriz General de Datos

ITEMS	S	Av	N	Total	S%	Av%	N%	Total
1	1	4	2	7	14%	57%	29%	100%
2	1	2	4	7	14%	29%	57%	100%
3	4	3	0	7	57%	43%	0%	100%
4	1	2	4	7	14%	29%	57%	100%
5	1	3	3	7	14%	43%	43%	100%
6	3	4	0	7	43%	57%	0%	100%
7	2	5	0	7	29%	71%	0%	100%
8	2	4	1	7	29%	57%	14%	100%
9	2	5	0	7	29%	71%	0%	100%
10	2	5	0	7	29%	71%	0%	100%
11	2	4	1	7	29%	57%	14%	100%
12	5	2	0	7	71%	29%	0%	100%

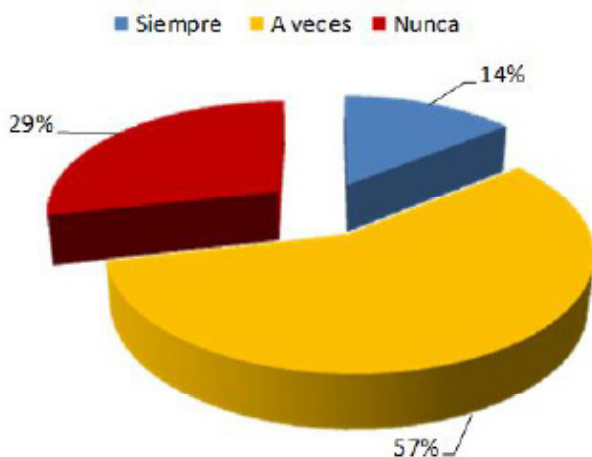
Fuente: Autores, (2020)

# 48

## Discusión de los resultados

Con base al análisis anterior de los resultados obtenidos del diferente ítem propuestos, se puede identificar ciertas situaciones que se presentan en algunas preguntas como indispensables en este análisis.

**Ítem 1.** ¿Se ha mantenido el control operativo y financiero de la entidad a través de un Sistema de Gestión Integral?



**Gráfico 1.** Se ha mantenido un Sistema de Gestión para el control operativo y financiero  
**Fuente:** Autores, (2020)

El 57% de los encuestados afirma que solo a veces se han percatado de la existencia de un Sistema de Gestión para todas y cada una de las áreas de la entidad; mientras que un 29% dice que nunca ha existido y el 14% (uno solo de los funcionarios), afirma que siempre se ha ejecutado un Sistema de Gestión en la empresa. Para la autora, se hizo necesaria la observación directa, utilizando una lista de cotejo, con lo cual se pudo comprobar que este sistema como tal no existe, es decir, no se ha formalizado, solo se ha aplicado como un proceso independiente para cada área.

Para Ivancevich y otros (2005), la gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborables de todo un equipo, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad. Es así como una

de las preocupaciones fundamentales de la administración son los procesos de gestión, la herramienta más eficaz está dada por un conjunto de indicadores que permitan saber en todo momento las condiciones con las que se desarrollan estos procesos. Siendo entonces importante verificar que existe, pero sobre todo que se cumple con los estándares de calidad de dicho sistema.

**Ítem 2.** ¿Ha resultado eficaz este sistema de gestión hasta ahora?



**Gráfico 2.** Ha resultado eficaz este Sistema de Gestión  
**Fuente:** Autores, (2020)

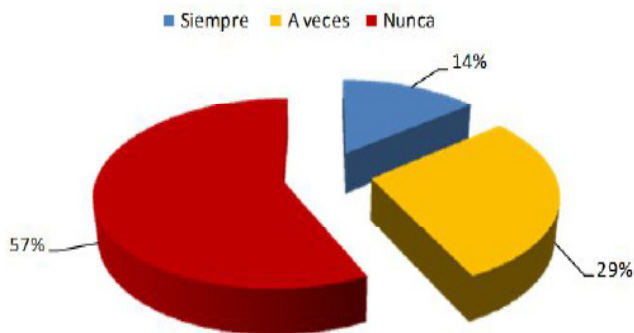
En este punto, resulta importante caracterizar los procesos que se llevan a cabo, con los cuales se espera mantener el control de la empresa. Por esa razón, el 57% de los encuestados reconoce que nunca ha sido eficaz este sistema, frente a un 29% que opina que en ocasiones es útil y otro 14% que dice que siempre lo ha sido. Para los autores, el sistema de gestión comprende determinadas funciones ejecutadas por los niveles para asignar los recursos, coordinar el trabajo y los rendimientos de otros empleados (ajenos a la función de gestión).

Todo esto con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes, en este caso los usuarios de la ESE Hospital Juan Luis Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, de forma que se alcancen los objetivos con altos niveles de calidad, lo que implica



eficacia y eficiencia. Según Muñiz (2003), las herramientas de análisis sólo tienen sentido si permiten desembocar en una acción. En caso contrario, representan un mal uso del tiempo, competencias y de dinero, lo cual no significa que las herramientas de análisis sean los instrumentos de acción.

**Ítem 4.** ¿Han sido identificadas estas fallas de manera oportuna?



**Gráfico 4.** Han sido identificadas estas fallas oportunamente

Fuente: Autores, (2020)

Como es entendible, si no se tiene un Sistema de Gestión eficaz, es muy probable que se den fallas en los procesos y que los resultados no sean los esperados. El problema mayor es que no se puedan identificar estas fallas, simplemente porque no existe este sistema. Como lo indica el 57% de los encuestados, al decir que nunca se han podido identificar las fallas de manera oportuna, frente a un 29% que afirma que a veces se ha logrado y un 14% renuente en que nunca se ha hecho. En este sentido, los autores llevaron a cabo una revisión documental extensa que le permitiese fundamentar la importancia del Sistema de Gestión, con trabajos como el de Anthony y Govindarajan (2007), Simons (1995).

Estos marcos han sido utilizados en trabajos de campo en el estudio de los sistemas de control de gestión; las conclusiones de estas investigaciones arrojaron que los factores clave de éxito deben ser identificados y controlados con medidas de desempeño financieras y no financieras; por consiguiente, en las relaciones inherentes entre sistemas de control de gestión

y desempeño organizacional, el punto de partida y punto común de cualquier relación es la estrategia, siendo utilizados como fundamento para la elaboración del Manual de Procedimientos y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

**Ítem 5.** ¿Han sido evaluadas las posibles causas de estas fallas para su corrección?



**Gráfico 5.** Han sido evaluadas y corregidas estas fallas

Fuente: Autores, (2020)

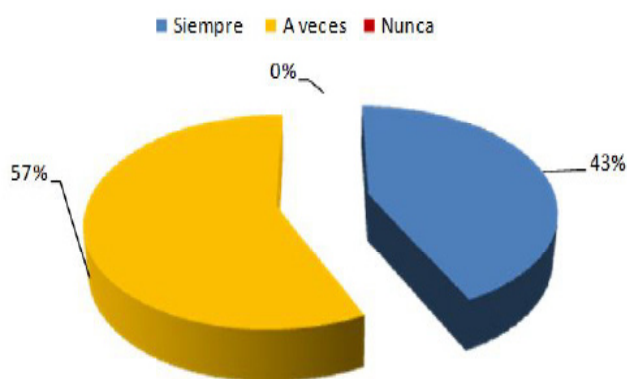
En coherencia con la pregunta y la respuesta anterior, si las fallas no son identificadas oportunamente, es muy probable que tampoco puedan ser evaluadas y mucho menos, corregidas. Aunque las opiniones estén repartidas en un 43% que opina que nunca y a veces lo han hecho y el restante 14% que se mantiene en su posición de decir que siempre se han identificado y por ende, corregido dichas fallas. En este punto, es necesario acotar que lo primero a considerar en cuanto a los procesos que se llevan a cabo en la ESE Hospital Juan Luís Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, es la normativa legal.

Seguidamente, pero no menos importante, el contexto del enfoque de Mejoramiento Continuo que ha impartido la entidad entre su personal, es decir, que si bien se busca el control del área operativa y financiera, debe enfocarse en un aspecto central, como lo es la calidad; en este sentido, todos los procedimientos en gestión de la calidad

## 50

deben ser cuidadosamente planificados. En este caso, existen herramientas gerenciales que ayudan a identificar las fallas, evaluarlas y por ende corregirlas a tiempo, como la Matriz DOFA, el Análisis Situacional, las Matrices POAM, PCI, los árboles de decisión, el árbol del Problema, la Espina de Pescado, la Matriz del Marco Lógico, entre otras.

**Ítem 6.** ¿Podría decirse que estas fallas o errores son de carácter humano?



**Gráfico 6.** Las fallas encontradas han sido humanas

Fuente: Autores, (2020)

El 57% considera que las fallas en los procesos tanto operativos como financieros son la mayoría de las veces por culpa de las personas, es decir, de quien realiza la operación, mientras que otro 43% piensa que siempre es su responsabilidad. En este punto, los autores consideraron las observaciones de campo realizadas dentro de la empresa, así como la verificación de los procesos, encontrando que la empresa no realiza ningún tipo de control financiero. Es decir, el Sistema de Gestión está basado en una serie de procesos separados enfocados en su mayoría en las funciones administrativas y contables.

Sin embargo, las personas que los manejan no tienen la formación suficiente para llevar a cabo un manejo financiero estratégico, es decir, no se utilizan herramientas financieras como los indicadores estratégicos son: el porcentaje de

participación, el incremento de ventas, el ROI, midiendo el rendimiento de la inversión; el EBITDA, evaluando ingresos antes de los gastos financieros; intereses, impuestos, depreciación y amortización. (Marulanda et al 2019)

**Ítem 12.** ¿Cree usted que sea conveniente formular herramientas financieras para la optimización del Sistema de Gestión Operativo y Financiero actual?



**Gráfico 12.** Considera conveniente la formulación de herramientas y estrategias financieras

Fuente: Autores, (2020)

El 71% de los encuestados afirma que siempre será conveniente contar con un Sistema de Gestión Integral, es decir, que contemple tanto los procesos operativos como los financieros para el control de la empresa; en tanto que un 29% se muestra indeciso, porque dice que a veces no es suficiente este sistema para que se alcancen los resultados esperados. En este punto, la autora coincide con la mayoría al encontrar que el hospital debe garantizar la calidad de sus operaciones constantemente, por lo cual debe mantener un control no solo eficaz, sino flexible, que contemple las condiciones del Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS).

Atendiendo a estas observaciones como a las respuestas emitidas por el personal del Área Operativa y Financiera de la ESE Hospital Juan Luís Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, se procedió a la elaboración del Manual de Procedimientos (ver Anexo B) para la caracterización de los procesos para el Mejoramiento Continuo de la Calidad en esta institución.

## Conclusiones y discusiones

Como se pudo observar en las fases de ejecución del capítulo de los Resultados, los autores de esta investigación le dieron alcance a cada uno de los objetivos propuestos, comenzando con la caracterización de los procesos y/o procedimientos para el control de la gestión operativa y financiera de la de la ESE Hospital Juan Luís Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS); mediante la aplicación de la encuesta al personal de la entidad, reconociendo no solo las oportunidades de mejora, sino también los responsables de cada uno de estos procesos, los cuales fueron posteriormente incluidos en el Manual de Procedimientos.

Asimismo, se detallaron los objetivos y los indicadores que deben implementarse para el Mejoramiento Continuo de la Calidad en esta entidad de salud, como parte del proceso de acreditación, estando así actualizados y preparados para el momento en que llegue la visita de verificación de los entes de control con la aplicación de las Auditorías Externas; siendo el interés de los autores de esta investigación, que una vez sean aceptadas las recomendaciones, los resultados favorezcan la articulación de los cuatro componentes.

En segundo lugar, se definió la factibilidad operativa, económica y técnica requerida para la optimización del Sistema de Gestión Operativo y Financiero actual

bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS) y las normas ISO 9001 DE 2015, presentando como se pudo observar en el capítulo anterior, los requerimientos y las disposiciones tanto legales como operativas, institucionales, económicas y tecnológicas requeridas para la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral (CMI) y la adopción del Manual de Procedimientos propuesto. (Ver Anexo B).

Finalmente, se acoplaron los requerimientos del Sistema de Gestión dentro del Manual de Procedimientos y el Cuadro de Mando Integral para que se optimice todo el proceso de Gestión Operativa y Financiera de la ESE Hospital Juan Luís Londoño en el municipio Zulia-Norte de Santander, bajo el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud (SOGCS) y las normas ISO 9001 DE 2015; lo cual se llevó a cabo con la colaboración del personal de la ESE Hospital Juan Luís Londoño, quienes proporcionaron a los investigadores la información pertinente y suficiente para llevar a cabo su labor.

Por otra parte, la revisión de documentos y literatura sobre el tema, facilitó la adaptación de dicha caracterización al Manual de Procedimientos como al CMI, teniendo presente que el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad en Salud (SOGCS) está constituido por cuatro componentes: 1. Habilitación de Prestadores y de Entidades Administradoras de planes de Beneficios, 2. Acreditación Institucional, 3. Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad 4. Información a Usuarios, ahora denominada Sistema de Información para la Calidad.

Cada componente tiene características y objetivos propios, diferentes de los demás, y hace parte de un conjunto de acciones sistemáticas dirigidas a estimular todo aquello que facilite la obtención de los mayores beneficios posibles para los usuarios y les evite

## 52

oportunamente riesgos innecesarios durante el proceso de atención. De esta manera, los procesos de atención en salud deben estar coordinados y autoevaluados en forma permanente por el equipo asistencial en las instituciones prestadoras de servicios y por los entes de vigilancia y control del Estado.

Todo esto en el marco del cumplimiento del sistema de garantía de calidad de los servicios de salud; cumpliéndose así que el prestador de servicios de salud que habilite un servicio es el responsable del cumplimiento y mantenimiento de todos los estándares y criterios aplicables a ese servicio, contando con un equipo humano de carácter multidisciplinario para evaluación de las actividades.

### Referencias

- Altuve G., José G (1996): Finanzas, teoría y práctica. Ediciones del Consejo de Publicaciones de la U.L.A. 2da Impresión.
- Arauzo M (2012) Finanzas, teoría y práctica. Ediciones del Consejo de Publicaciones de la U.L.A. 2da Impresión.
- Anthony, R. (2003). Sistema de Control de Gestión. Décima Edición. Editorial McGrawHill.
- Anthnoy, R; Govindarajan. (2007) Sistemas de control de gestión. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión. Duodécima edición. Mac Graw Hill.
- Arranz, A. (1995). Planeación estratégica integral. México: instituto internacional de capacitación y estudios empresariales, S.C.
- Arévalo, J. & Pacheco, M. (2013). Caracterización de la actividad económica empresarial de la ciudad de Ocaña. I+D Revista de Investigaciones, 2(2), 6-19.
- Balestrini A., M. (2013) Cómo se elabora el proyecto de investigación (7a. e.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Barrios, R. (2017). “Análisis y Rediseño del Modelo de Gestión Financiera. Estudio de Caso: Universidad de los Llanos”, Trabajo de Grado Publicado como Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Bavaresco, A. (2013) Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Castañeda, L. (2009), Planeación estratégica y control de gestión su interacción. México: ECASA.
- Castro Alfaro, A. (2016). Estrategias para la disminución de la carga impositiva en las organizaciones empresariales. *Enfoque Disciplinario*, 1(1), 21-34. Recuperado a partir de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/6>
- Daza Corredor, A., Viloría Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2018). De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): una reflexión crítica sobre los dos conceptos. *Aglala*, 9(1), 263-285. <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1193>
- Ivancevich, Domínguez Machuca, J.A., Álvarez Gil, M.J., Domínguez Machuca, M.A., García González, S., Ruiz Jiménez, A. (1995) “Dirección de Operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios”. Editorial McGraw-Hill.

- Fajardo, (2017). “Análisis de la sostenibilidad financiera del Hospital Teófilo Dávila de la ciudad de Machala en Ecuador”, Trabajo de Grado Publicado como Maestría en Finanzas y Economía Empresarial, de la Universidad Católica de Santiago en Guayaquil, Ecuador.
- Marulanda Ascanio, C., Barrientos Monsalve, E. J., Sánchez Mojica, K. Y., Velázquez Carrascal, B. L., & Ceballos Leyva, N. (2019). Evaluación financiera para la implementación de la semimecanización del sistema de transporte interno de la mina Shipio, 2017. *Respuestas*, 23(S1), 119–126. <https://doi.org/10.22463/0122820X.1613>
- Martínez & Delgado, (2017). “Propuesta documental del Sistema de Control de Calidad en la ESE Hospital Local de Los Patios- Norte de Santander, basados en la NTCGP, versión 2009”, Trabajo de Grado Publicado. Universidad Libre, seccional Cúcuta, Colombia.
- Muñiz, L., “Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica”, *GESTIÓN* 2000, 2003.
- Pedraza (2020). “Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en la ESE Hospital Regional del Magdalena Medio: enfoque COSO”, Trabajo de Grado Publicado como Maestría en Administración de Empresas, de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Muralla, H. (2015). Revisitando estrategias de sostenibilidad de las empresas a través de una visión sistémica empresarial. *I+D Revista de Investigaciones*, 5(1), 23-42.
- Paz Marcano, A., Castro, A. y Pinto, E. (2019). Responsabilidad social interna como estrategia de calidad de vida en empresas petroquímicas de Venezuela. En Paz, A. y Paz, U. *Organizaciones vinculantes. Nuevos desafíos en la gerencia global* (Vol. 1, p. 1). Colombia: Pragmática Editores [https://www.researchgate.net/publication/350567636\\_Responsabilidad\\_social\\_interna\\_como\\_estrategia\\_de\\_calidad\\_de\\_vida\\_en\\_empresas\\_petroquimicas\\_de\\_Venezuela](https://www.researchgate.net/publication/350567636_Responsabilidad_social_interna_como_estrategia_de_calidad_de_vida_en_empresas_petroquimicas_de_Venezuela)
- Simons, R; Dávila, A. (2003) ¿Qué nivel tiene la rentabilidad de su gestión? *Harvard Business Review*. Ed. Deusto. Barcelona.