



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

PROCESO DE TITULACIÓN

ENERO – JUNIO 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

Manejo Administrativo del Servicio de Ambulancias en el Hospital Martin Icaza

EGRESADO:

Juan Guillermo Bustamante Chernes

TUTOR:

Ing. Com. Luis Alberto Lozano Chagua

AÑO 2018

Manejo Administrativo del Servicio de Ambulancias en el Hospital Martin Icaza

Introducción

El servicio hospitalario en el Ecuador enmarca una serie de ofertas especializadas y servicios complementarios, que de acuerdo a nuestra Constitución tienen el propósito de proteger o mejorar las condiciones de salud de la población. Dentro de este contexto, el presente estudio tiene como propósito establecer la dinámica de gestión del servicio de ambulancias y el impacto social que obtiene el Hospital Martin Icaza de la Ciudad de Babahoyo.

La creciente demanda social por servicios de salud cada vez más cargados de calidad, es uno de los factores determinantes para que todo el sistema de salud del País cuente con la infraestructura y personal adecuados para garantizar el gran objetivo de proporcionar a las personas una asistencia de salud integral. El no contar con estos componentes de calidad afecta significativamente el impacto de las unidades hospitalarias, como es el caso del Hospital Martin Icaza de la Ciudad de Babahoyo que dentro de una serie de problemáticas, no brinda un servicio de ambulancias adecuado y pertinente.

El parque automotor de ambulancias del Hospital Martin Icaza está compuesto por seis unidades, de las cuales solo tres están operativas y otras tres se encuentran inhabilitadas debido a la carencia de recursos económicos para paliar el mantenimiento mecánico de las antes referidas unidades operativas.

En el presente estudio se analiza una principal variable que es la gestión administrativa del servicio de ambulancias, la misma que involucra procesos de planificación, organización, ejecución y control, de una serie de acciones que al no realizarse de manera efectiva, repercuten en el servicio hospitalario; así mismo, se analiza la calidad del servicio que involucra una percepción real de los usuarios.

Mediante este estudio se pretende contribuir a un correcto proceso de tomas de decisiones de la unidad hospitalaria objeto de análisis y que sirva de referente para el sistema de salud en general.

Desarrollo

El presente estudio se desarrolló en el contexto del Hospital Martín Icaza, el mismo que se encuentra ubicado en la Avenida Malecón “9 de octubre” entre las calles Barreiro y Ricaurte, de la Parroquia Camilo Ponce, en el cantón Babahoyo, Provincia de Los Ríos. Esta institución hospitalaria ocupa todo el perímetro de una cuadra y tiene su acceso principal con frente al Río Babahoyo, abriendo sus puertas al público el 27 de mayo de 1930 durante el período presidencial del Sr. Isidro Ayora.

Es importante señalar que el nombre de Hospital Martín Icaza, se debe a un gesto de reconocimiento de un gran personaje público como es Don Martín Icaza, que dentro de su accionar político fue uno de los promotores para la implementación del mismo. “Este hospital ofrece servicios en Medicina General, Gineco-Obstetricia, Cardiología, Odontología, Cirugía, Pediatría, Traumatología, Fisiatría, consulta externa, emergencia, hospitalización, clínica del VIH, hemoteca, banco de leche materna y servicio social”. (Juliticohospitalario, 2014)

El Hospital Martín Icaza cuenta con una estructura orgánica de gestión bastante convencional, que se compone de dos campos claramente definidos el uno es el de *Gerencia Hospitalaria*, que involucra todo lo que son procesos administrativos y de carácter financiero; el otro es la *Dirección Asistencial*, que involucra la gestión de los servicios netos de salud en cada área de especialización.



Figura 1: Orgánico estructural – Hospital Martín Icaza. Fuente: Coordinación zonal 5 de salud.

El Hospital Martín Icaza durante los últimos años ha recibido apoyo gubernamental altamente significativo, lo que ha permitido realizar innovaciones estructurales y la ampliación de la oferta de servicios, incluyendo la ampliación de servicios complementarios como el caso de servicio de traslado mediante ambulancias. Dicho servicio se encuentra supeditado al departamento administrativo, el mismo que pertenece al contexto de acción del área *administrativa – financiera* del Hospital.

La investigación que involucra este estudio busco establecer la problemática en la gestión administrativa del servicio del parque automotor de las unidades operativas de ambulancias del Hospital Martin Icaza, siendo esta la principal variable objeto de análisis.

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 4)

Dentro del estudio realizado se pudo conocer que el Hospital Martin Icaza cuenta actualmente con un parque automotor de ambulancias compuesto por seis unidades, de las cuales el 50% de ellas no están operativas.



Figura 2: Ambulancias no operativas – Hospital Martin Icaza. Fuente: Coordinación zonal 5 de salud.

Básicamente el no contar con todo su parque automotor de ambulancias, influye directamente en que el Hospital Martin Icaza, no pueda brindar este servicio que hoy en día es muy requerido por la ciudadanía.

La búsqueda de ventajas competitivas no tendría sentido si no se basase en un empeño permanente de la empresa en satisfacer plenamente las necesidades planteadas por sus clientes o, en otras palabras, dar el servicio que el mercado requiere; o como se dice habitualmente conseguir la excelencia del servicio. (Anaya, 2011, pág. 131)

Uno de los principales factores que han contribuido al deterioro del parque automotor de ambulancias es la falta de mantenimiento por la ausencia de un *presupuesto técnico* específico para este efecto y a esto se suma la ampliación del contexto o dimensión de la *cobertura del servicio de ambulancias*, donde se deriva pacientes con otra sintomatología y que requiere de atención especializada a otros centros de salud a nivel del país; ya que este servicio inicialmente otorgaba solo traslados dentro y fuera de la ciudad. De esta manera se mejora la atención primaria a los que requieren ser trasladados hacia otros centros de salud. Posteriormente nace el Servicio Integrado de Salud SIS ECU-911 en el año 2013 y mediante decreto todas las ambulancias de las entidades del estado ecuatoriano se anclan al ECU-911 para organizar un mejor servicio con efecto productivo hacia la comunidad.

Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 113)

No existe un cronograma financiero para prevenir el daño y maximizar un correcto mantenimiento de las unidades operativas del Hospital Martín Icaza. Esto influye en la operatividad de las mismas hasta la presente fecha de este estudio de caso. La deficiente

gestión administrativa se debe a muchos factores externos, entre ellos al presupuesto anual del Hospital, el mismo que se elabora de forma no técnica, sin los estudios reales de prevención, razón por la cual en el primer trimestre es muy complicado poder solucionar daños mayores, como reparación de motores o fallas a nivel electro-mecánico.

Es importante resaltar que cada centro hospitalario maneja su presupuesto anual, independiente de la estructura poblacional de cada región; el Hospital Martin Icaza cuenta con un presupuesto anual que no cubre el 100% de las necesidades para mantenimiento de las ambulancias. En el análisis financiero se determina que existen deudas pendientes para con los proveedores de servicios de mantenimiento y arreglo mecánico de las unidades operativas. Este pasivo genera malestar en las empresas que prestan servicios a la institución, ya que mantienen cerrado el crédito otorgado en su día, lo que dificulta y ahonda más la problemática inmersa de la entidad hospitalaria.

Si bien es cierto los presupuestos generales del estado ecuatoriano son limitados, razón por la cual este se incluye en el ahondamiento de la problemática a la hora de elaborar los índices económicos que permitan operatividad de las unidades de ambulancia del Hospital Martin Icaza. La meta global es que del parque automotor de la entidad, por lo menos el 90% se encuentre funcionando, lo que en realidad no llega ni al 50%.

Una de las deficiencias que se puede notar durante el periodo de estudio de caso es que los presupuestos no reflejan la realidad económica y se ajusta al parecer a cálculos estimados, sin tomar en cuenta el control preventivo de las unidades de ambulancias y parque automotor administrativo de la institución. Todos los procesos son fundamentales por lo tanto, “la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del

negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (Bravo, 2008, pág. 22). Determinar la correcta ejecución de la gestión de procesos se complica todavía más, debido a que el personal al frente de la unidad de control carece de los conocimientos técnicos y de naturaleza preventiva del parque automotor, lo que no permite clarificar las necesidades fundamentales para obtener los resultados deseados.

Lo antes mencionado nos lleva a establecer que por un lado, no se realiza un diagnóstico técnico real de las necesidades de mantenimiento y una determinación de los periodos apropiados de mantenimiento, lo que fácilmente se evidencia en las asignaciones limitadas que no cubren los requerimientos mínimos del parque automotor de ambulancias del Hospital Martín Icaza.

Por otro lado se evidencia la falta de gestión del personal responsable, en este caso el administrador que de una u otra manera debe levantar dicha información con todos los involucrados incluyendo los conductores. Básicamente las falencias administrativas y técnicas, se atribuyen a un mal desempeño del personal del área administrativa. Por tal razón se puede manifestar que “la administración del desempeño es el proceso continuo de identificar, medir y desarrollar el desempeño de los individuos y de los equipos, así como de ajustar su desempeño a las metas de la organización” (Dessler, 2015, pág. 227).

El Hospital Martín Icaza ofrecía los servicios de ambulancia de forma pagada, no hasta la regularización en el año 2007 cuando entra en vigencia la gratuidad de esta prestación. A raíz de esta circunstancia se generaría un alto costo en el mantenimiento de las unidades, costos que no han podido ser justificados ya que no se mantiene un circuito de prevención para evitar que las unidades dejen de funcionar. Por lo que es importante conocer que “Los

gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3) . Se observa que la administración financiera está acorde al desempeño funcional de los administradores, pero su limitante es el presupuesto general del estado, lo que no ha permitido realizar un plan de contingencia y superar esta anomalía descrita.

Está muy claro que el buen o mal rendimiento de los trabajadores, afecta directamente el desempeño del Hospital Martin Icaza. Ante esto es oportuno conocer que “algunos expertos utilizan la frase “aprendizaje y desempeño en el centro del trabajo” en vez de capacitación, para destacar los dos objetivos de la capacitación: el aprendizaje de los trabajadores y el desempeño de la organización” (Dessler, 2015, pág. 189).

Básicamente se puede establecer que no se aplican los procesos administrativos pertinentes, afectando la capacidad de solución de la organización, en este caso el Hospital Martin Icaza.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único; forma un continuo inseparable, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás y que, además, se dan de suyo simultáneamente”. (Reyes, 2017, pág. 22)

En virtud del concepto básico del autor aplica a la realidad motora de este estudio de caso, donde convergen en afinidad todo y cada uno de los procesos administrativos del Hospital Martin Icaza; evidenciando un déficit de comunicación y de órgano preventivo para poder sostener un presupuesto real y acorde al mantenimiento anual de todas y cada una de las unidades operativas de la institución.

El Hospital Martin Icaza cuenta con una infraestructura de primera generación, lo que ha permitido ubicarlo entre los principales de la Provincia de Los Ríos, sin embargo la mala administración y el déficit presupuestario han minado la organización, producto del cual los servicios prestados a la ciudadanía han sido muy difíciles de mantener y lentamente han ido decayendo sin llegar a puntos críticos que permitan observar esta situación, pero si evidenciando la falta de calidad en varios servicios incluyendo el servicio de ambulancias.

En términos menos formales, la calidad la define el cliente, ya que es el juicio que éste tiene sobre un producto o un servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo la satisfacción del cliente, la cual está ligada a las expectativas que este tiene sobre el producto o servicio. (Gutiérrez, 2010, pág. 20)

Se puede destacar que el servicio que presta el Hospital Martin Icaza es de suma importancia, debido al aumento de los pacientes en la última década; la implementación estatal de nuestro gobierno maximizó la estructura de hospitales y centros de salud, logrando tener mayor convergencia a nivel nacional, situación que no previno una sobrecarga institucional a tal punto que actualmente todo el sistema nacional de salud posee un déficit del 25% de profesionales que no pueden cubrir todas las áreas de emergencia y hospitalización de todos y cada uno de los centros hospitalarios a nivel nacional.

En la investigación realizada se determinó que los talleres automotrices que ofertan sus servicios en la ciudad de Babahoyo no cuentan con la infraestructura requerida para un mantenimiento acorde a las necesidades del parque automotor, en especial el de ambulancias ya que el 90% en su mayoría son de marcas prestigiosas internacionales y requieren de talleres especializados en la ciudad de Guayaquil a un costo sumamente

elevado, costo que no puede ser cubierto por el presupuesto asignado anual a la entidad. Lo que obliga a utilizar empresas que realicen un mantenimiento básico, mientras que lo referente a motor se hace el esfuerzo por trasladar hacia Guayaquil para garantizar su normal funcionamiento.

Como ya señaló actualmente se encuentran sin operar tres ambulancias, las mismas que tienen daños severos en sus motores y que debido al alto costo del arreglo es imposible destinar presupuesto para poner al servicio las antes mencionadas unidades. Estos presupuestos se los ha cotizado con las casas comerciales distribuidores de las marcas de los vehículos y debido a que la entidad se ha constituido en una institución que reporta tardíamente los pagos por los servicios prestados, se complica aún más esta anomalía ya que tienen cerrados los créditos.

Se observan casos de ambulancias que tienen varios años paralizadas debido a la falta de repuestos en nuestro país; la importación de estos suministros significa un costo muy alto para poder cubrir, lo que conlleva a engrosar el cementerio de ambulancias en el Hospital Martin Icaza. Un detalle importante de esta investigación es el hecho que los costos por mantenimiento y arreglo mecánico de la ciudad de Guayaquil son demasiados altos con relación a Babahoyo, la diferencia se marca hasta en un 300% más caro, razón por la cual muchas veces descartan la posibilidad de hacer un mantenimiento en la antes mencionada ciudad. Del análisis estructural puede definirse que la demora en el pago de parte de las entidades del estado para con estas empresas que prestan sus servicios en Guayaquil sería una de las variables que intervienen en sus altos precios.

El Hospital Martin Icaza al no cumplir con sus obligaciones de pago por concepto de servicios de mantenimiento, no es sujeto de crédito ante estas entidades; razón que no

permite en el tiempo debido realizar los mantenimientos correspondientes a las ambulancias, provocando deterioro en sus suministros, partes y piezas del automotor, lo que produce que en varias ocasiones se guarde el vehículo hasta conseguir los medios financieros que puedan suplir estos mantenimientos.

Por tratarse de una institución que ofrece servicios a la comunidad de forma gratuita, es complejo determinar la relación empatía-social con los servicios prestados, sin embargo el Gobierno del Ecuador procura mantener los estándares de calidad para mantener su posicionamiento a nivel nacional. De esta forma existe un incentivo para el fomento de la matriz productiva, manteniendo empleo a muchas personas que laboran dentro del área de salud. Por tal razón “La evaluación de la calidad depende de una comparación que el cliente realiza entre sus expectativas y el desempeño del servicio o resultado recibido” (Filion & Cisneros, 2011, pág. 236).

Al existir una gran demanda por los diferentes servicios que oferta el Hospital Martin Icaza, donde el servicio de ambulancia no es la excepción, la percepción de las personas sobre la calidad de los servicios de manera general no es tan positiva, según la opinión de 398 personas del cantón Babahoyo, entre las cuales se recogió la opinión de pacientes y personas que de una u otra manera han utilizado los servicios de esta institución de salud.

Es imperante que el área administrativa del Hospital Martin Icaza, debe realizar un análisis sobre sus procesos de control de gestión, estructurando una información real que permita en el transcurso fiscal del año proponer soluciones inmediatas, referente al mantenimiento vehicular, no obstante estas soluciones requieren de mucho dinero y lamentablemente un problema generalizado a nivel de todas las instituciones del estado es no poseer los recursos reales para un normal desenvolvimiento.

Conclusiones

Básicamente mediante este estudio se concluye lo siguiente:

Que el Hospital Martín Icaza al ser una institución de salud referente el contexto del cantón Babahoyo y la Provincia de Los Ríos, evidencia falencias en el Área Administrativa, lo que influye de manera directa el servicio de ambulancias para atender emergencias múltiples como lo son accidentes no previstos donde se involucran varios pacientes y que por falta de estas unidades operativas se reduce el campo de acción previsto para estas circunstancias.

Se estableció que el presupuesto financiero establecido por el Hospital Martín Icaza para el Manejo Administrativo del Servicio de Ambulancias es muy reducido, lo que afecta de manera directa al desenvolvimiento de las actividades para las que fueron suscritas, producto de lo cual el servicio antes mencionado se vuelve menos eficiente a la hora de requerir en circunstancias no planificadas.

El desempeño del personal del Área administrativa, no es apropiado ya que su gestión para estructurar la información y establecer requerimientos financieros reales, no permite contar con un insumo que facilite la planificar y presupuestar las acciones preventivas y correctivas del parque automotor de ambulancias.

En el Hospital Martín Icaza; a pesar de las situaciones observadas el servicio no se ha paralizado nunca, pero conscientes de que la percepción social de la ciudadanía presenta altos niveles de insatisfacción por la ausencia de calidad en sus servicios y en el caso de este estudio, el servicio de ambulancias.

Bibliografía

- Juliticohospitalario*. (09 de 11 de 2014). Recuperado el 05 de 01 de 2018, de <http://juliticohospitalario.blogspot.com/>
- Acebrón, M. P., Román, J., & Hernández, J. C. (2013). *Gestión Administrativa (Técnica Contable)*. España: Editorial McMillan.
- Anaya, J. (2011). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: EDITORIAL EVOLUCION S.A.
- Bravo, J. (2008). *Gestion de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolucion S.A.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Filion, L., & Cisneros, L. (2011). *Administracion de Pymes: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (Onceava ed.). Santa Fe: D.R. 2009 por Cengage Learning Editores, S.A.
- Hellriegel, S., Jackson, J., & Slocum, W. (2009). *Administracion. Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL* (Séptima Edición ed.). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- McGraw-Hill. (2011). *Administración de Operaciones*. En M. & Schkoeder, *Administración de Operaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.
- McGraw-Hill. (2012). En W. & Koontz, *Administracion*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- McGraw-Hill Companies Inc. (2011). *Administración de Operaciones*. Mexico: McGraw-Hill Companies Inc.
- Ministerio de Minería. (28 de Abril de 2017). *Proyecto Mirador - Ministerio de Minería*.
Obtenido de <http://www.mineria.gob.ec/4054-2/>
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (2003). *Salarios :Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Reyes, A. (2007). *Administracion Moderna*. Mexico: Limusa.
- (2017). En A. Reyes, *Administracion Moderna* (pág. 493). Mexico: LIMUSA S.A.

Rodríguez Morales, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

Schroeder, R., Meyer, S., & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de Operaciones*. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

VAN HORNE C., J., WACHOWICZ, J., & JOHN, M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimotercera ed.). México: PEARSON EDUCACION.

Van, H., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: PEARSON EDUCACION, Mexico.