

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD CONTABILIDAD Y FINANZAS

TRABAJO DE DIPLOMA

“Soporte Económico Financiero
de la formulación estratégica
del Centro Internacional de Retinosis
Pigmentaria “Camilo Cienfuegos”.

Diplomante: Yuleixy L. Jiménez Shelton
Tutor: Dr. C. Luis A. Barreiro Pousa
Consultantes: Dra. C Ileana Díaz Fernández
MsC. Grisell Leyva Ferrreiro

La Habana
Mayo del 2010

Agradecimientos:

De manera muy especial quiero agradecerle a mi tutor Dr. Luis A. Barreiro, sin su ayuda y apoyo incondicional no hubiera sido posible culminar unas de mis grandes metas.

A mi otra tutora Dra. Ileana Díaz; sus ideas y opiniones fueron de gran enseñanza para mí.

A mi ser más querido, mi madre; si hoy soy lo que soy es gracias a ella. Desde el cielo sé que me ayudó y me dio fuerzas para seguir adelante cada día.

A mi padre, por estar junto a mí apoyándome todos estos años.

A mi madrina, que aun estando lejos, supe siempre que estaba ahí para mí.

A mi hermano por darme ánimos a no claudicar.

A mis dos flaquis queridas (Katy y Angélica) y a mi chocolatito (Islan).

A todas las niñas de Contabilidad; gracias por aguantar mis constantes peticiones.

A todos y cada uno de mis compañeros de trabajo en general.

Y a todos aquellos que de una forma u otra aportaron su granito de arena.

A todos, de veras...

Mil Gracias.

Índice:

	Páginas
Introducción	4
Capítulo 1: La estrategia y su sustento económico	7
1.1: La estrategia como directriz de trabajo de la organización	7
1.2: El análisis económico financiero de la estrategia	16
Capítulo 2: Análisis del soporte financiero de la estrategia	24
2.1: El Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria” Camilo Cienfuegos”	24
2.2: Análisis de la estrategia y sus retos	28
2.3: Análisis financiero de la estrategia	39
2.4: Cálculo de los ratios financieros	50
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexos	59

Introducción:

El resurgimiento de todos los cambios existentes a nivel empresarial ha traído consigo un mayor estudio en las formulaciones estratégicas. Para una organización, formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos, mediante el ajuste más apropiado de la organización a su ambiente, ya que la formulación estratégica integra la misión, los valores y las políticas generales, así como los objetivos, programas y proyectos en un todo coherente y contribuye además a eliminar conflictos entre ellos.

Para la mayoría de las empresas, la formulación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Es de gran importancia que para conducir de forma acertada una empresa en el dinámico y cambiante mundo de los negocios, se utilice la información financiera oportuna y precisa, o sea, cuantitativa, confiable y accesible para que le sirva a la administración de respaldo en su juicio o decisión. Las empresas deben desarrollar una adecuada gestión financiera para llevar a cabo su misión y actividad fundamental, con resultados favorables en sus indicadores económicos y financieros.

La ciencia financiera realmente puede definirse en nuestros días como una importante herramienta a utilizar en el análisis interno de la formulación estratégica de cualquier entidad, ya que ofrece a los directivos la identificación de los aspectos claves dentro de la gestión empresarial que se obtiene de la información económico – financiera de la empresa, aportando interpretación y análisis, diagnóstico y valoración objetiva de la misma.

Las afectaciones de la economía mundial, refuerzan la importancia para Cuba de los aspectos antes mencionados.

A pesar de que la salud es un sector no lucrativo en Cuba, también precisa de un buen funcionamiento estratégico, para lograr una mayor racionalidad en el uso de los recursos, es por tal razón que también para ese sector resulta necesario valorar la formulación estratégica a través de los resultados económicos financieros.

El Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria Camilo Cienfuegos es una institución de salud cubana, destinada al mercado internacional, por lo que opera en MLC y de manera parcialmente autofinanciada.

Dado el ambiente competitivo internacional en que se desempeña el centro, exige de la constante innovación, ya que se requiere de tecnología de punta para poder acceder y ser exitoso en el mercado internacional de la salud, para lo cual, la atención preferente a la actividad económica (en términos de gastos, inversiones,

ingresos y utilidades) resulta imprescindible para respaldar la mejora continua que le permita mantenerse y crecer en el mercado.

Es por ello que en la formulación estratégica del centro, se plantea el propósito estratégico de lograr la excelencia; sin embargo, esta estrategia no incluye la consideración del respaldo económico financiero para lograr ese objetivo, ni tampoco incluye en su estrategia maestra, las estrategias a seguir y la implementación de las mismas.

Recientemente la Dirección del MINSAP ha decidido que el centro pase a un régimen de total autofinanciamiento de ciclo cerrado, con lo cual el aspecto económico financiero en la gestión estratégica aumenta su relevancia.

En consecuencia, el logro de la excelencia propuesta, así como la sostenibilidad de mercado y económica del centro dependen de la consideración integrada de todos los aspectos que tienen que ver con la gestión económico-financiera.

Por tal razón se propone como **problema de investigación**: ¿Está en condiciones económicas financieras el Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria para lograr la excelencia que se propone?

Sobre esa base, esta investigación ha determinado la siguiente **hipótesis**: La formulación estratégica del Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria Camilo Cienfuegos no está respaldada económicamente.

Para poder dar respuesta al problema y demostrar la hipótesis planteada se desarrollo el sistema de objetivos que se presenta a continuación:

Objetivo General:

- Evaluar la consistencia económica financiera de la formulación estratégica del CIRP Camilo Cienfuegos para el logro de la excelencia.

Objetivos Específicos:

- Analizar el cumplimiento de los retos que plantea la estrategia del CIRP Camilo Cienfuegos.
- Identificar las exigencias económicas para el logro de la excelencia del CIRP Camilo Cienfuegos.
- Analizar el respaldo económico-financiero de la formulación estratégica del CIRP Camilo Cienfuegos.

Esta investigación comenzó con un enfoque exploratorio-descriptivo, ya que se desconocía el fenómeno objeto de estudio, aunque el grado de profundización que se logró en la investigación, permitió hacer propuestas de mejora.

Los **métodos** que se emplearon son:

Entrevistas:

- Al Consejo de Dirección para validar la Misión/ Visión / Política Integrada.
- A todos los directivos para identificar los gastos e ingresos asociados a cada propósito declarado en la Misión / Visión / Política Integrada.

Análisis de contenido:

- Valoración de encuestas realizadas por el centro.
- Evaluación de los resultados económicos financieros del CIRP Camilo Cienfuegos en los últimos 3 años. Se utilizó la técnica de los ratios financieros.

El cumplimiento de los objetivos expuestos se ha garantizado mediante la estructuración del informe de investigación en dos capítulos (Capítulo 1: La estrategia y su sustento económico, Capítulo 2: Análisis del soporte financiero de la estrategia), conclusiones, recomendaciones y anexos.

Es importante declarar la limitada bibliografía existente en los temas que aborden de manera específica el análisis económico-financiero como soporte de la estrategia.

Otra limitación para la realización de la investigación radicó en que la estrategia con que cuenta el CIRP camilo Cienfuegos solo consta de Misión, Visión, Política Integrada de Gestión, lo cual no permitió considerar en el análisis las demás categorías de una estrategia.

Capítulo 1:

La estrategia y su sustento económico

1.1: La estrategia como directriz de trabajo de la organización

El concepto de estrategia ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, desde los tiempos de Grecia con altos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones.

Existen varios estudiosos del tema que han expresado su opinión sobre el concepto de estrategia. Una selección de ellas aparece a continuación:

“...el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y; a la vez; establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden a asigna; con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones previstas de los oponentes inteligentes”.¹

“la dialéctica de la empresa en su entorno”.²

“explica los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico”.³

“Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”.⁴

Las definiciones antes mencionadas de los diferentes autores permiten identificar algunos aspectos esenciales al hablar de estrategia:

- a) Expresa lo que quiera hacer la empresa en el futuro, lo que define la estrategia empresarial.
- b) En todos los casos la estrategia de una organización esta encaminada a lograr los objetivos y metas de la organización tomando en cuenta para ello al entorno, para lo cual se propone realizar un conjunto de acciones en correspondencia con la estrategia elegida.

¹ Mintzberg, H. Quinn, J.B. El Proceso Estratégico. Pág. 7

² Ansoff, I. La estrategia de la empresa. Editorial Universidad de Navarra. 1976 En: Menguzzato y Renau. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril 1997. Pág. 78

³ Menguzzato y Renau. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril 1997. Pág. 78

⁴ Koontz, H. y H, Weihrich. Administración, una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill.2004. Pág. 126

c) Sugieren que la estrategia ayuda a la empresa a asignar sus recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibles iniciativas de sus competidores.

Por tanto, la estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

- ✓ Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- ✓ Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno solo cuando surge la necesidad.

No todas organizaciones son iguales, pueden ser lucrativas o no, pueden poseer más de un negocio y en diferentes sectores, por tal razón se diseñan diferentes estrategias en dependencia de la cantidad de negocios, sin importar si son lucrativas o no.

Una empresa que adopte una estrategia bien articulada debería:

- Establecer con claridad su dirección.
- Conocer sus potencialidades y debilidades en comparación con las de sus competidores.
- Dedicar los recursos ganados con su esfuerzo a proyectos en los que apliquen su conjunto de competencias básicas, las habilidades principales de la organización.
- Identificar los factores del ambiente político y social que demanda un seguimiento cercano.
- Reconocer que acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial.⁵

La palabra estrategia cobra diferentes sentidos si se refiere a la estrategia de una organización, de sus negocios, o a la estrategia de las diferentes áreas funcionales, de ahí a que son diferentes en cuanto a su alcance, por lo que existen distintos tipos de estrategia:

⁵ Samuel C. Certo y J. Paul Meter. Dirección Estratégica. Tercera Edición 1997. Pág. 7

- Estrategia Corporativa
- Estrategia Negocio
- Estrategia Funcional⁶

La *Estrategia Corporativa* expresa el credo y las pautas generales de la organización expuestas en la misión, los objetivos generales, los negocios y las políticas. Estas estrategias abordan las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible; englobando a la totalidad de las empresas. Estas deben facilitar la creación de la ventaja competitiva a nivel de los negocios, así como crear valor para los mercados y el dueño.

La *Estrategia Negocio* representa el que hacer en cada negocio para garantizar lo previsto en la estrategia corporativa, es decir, como crecer, como posicionarse.

La *Estrategia Funcional* pone de manifiesto cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

La elaboración de una estrategia exige una forma de hacer, que no es otra cosa que la tecnología para su diseño e implementación. Este proceso de diseño exige un sistema de retroalimentación, además de un eficaz control que permita la introducción de modificaciones oportunas en caso de ser necesarios.

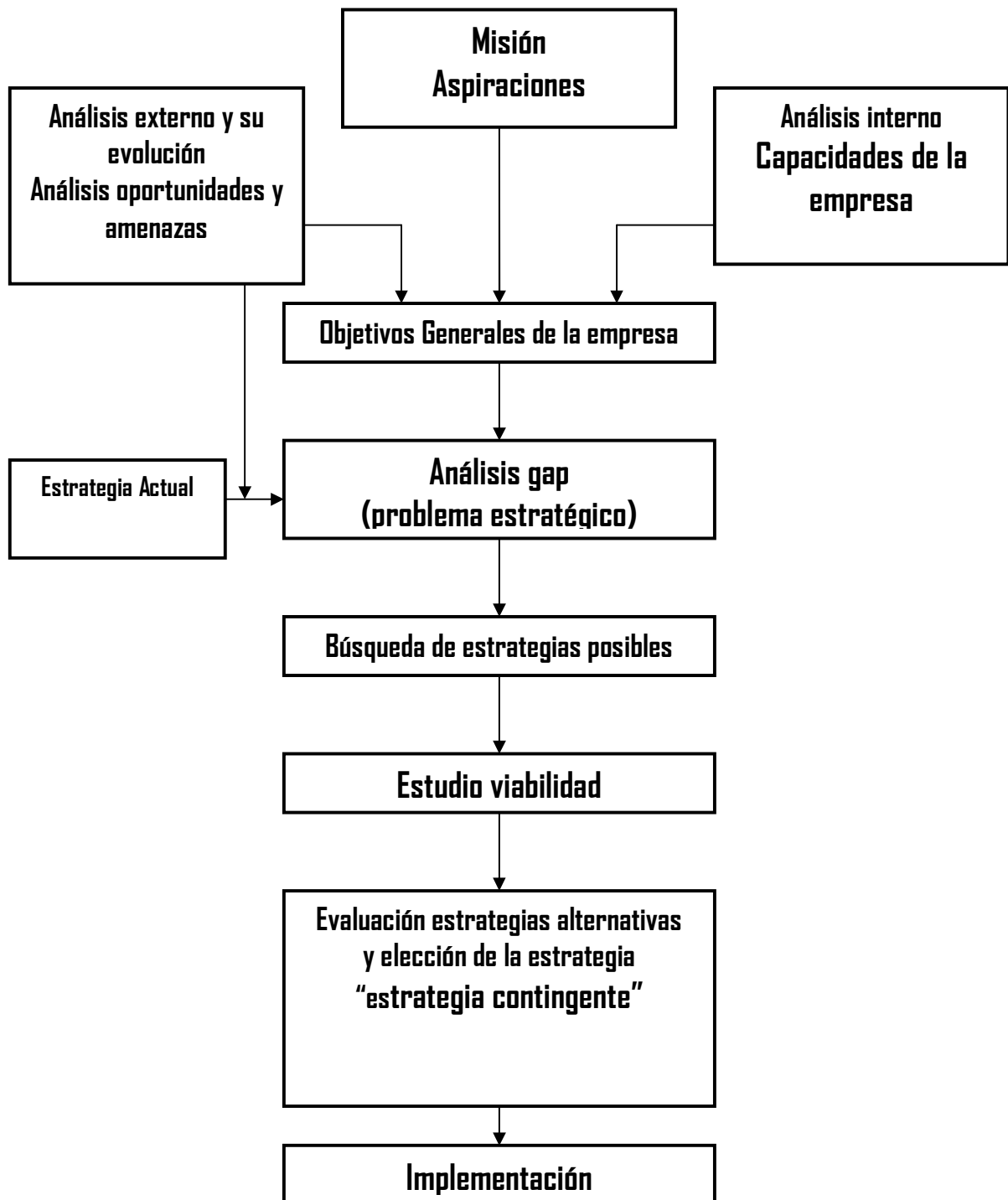
En la Figura 1 se muestra la propuesta de la utilización del modelo clásico a la hora de iniciar el proceso de formulación y aplicación de la estrategia por Menguzzato.

El modelo clásico, llamado analítico y conceptual, es el punto de partida para un proceso formal en el cual se trata identificar el problema estratégico y contiene el diagnóstico estratégico, la definición de objetivos generales de la organización, y la determinación y análisis de la brecha estratégica.

Una segunda etapa consiste en la búsqueda de las estrategias posibles y su evaluación y selección y una tercera etapa, sería la de la implantación.

⁶M. Menguzzato y J.J. Renau. La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Pág. 87

Figura No.1: Modelo clásico de formulación de la estrategia



Fuente: Menguzzato, M y J. Renau: "La Dirección Estratégica de Empresa. Un enfoque innovador del management". Editorial del Ministerio de Educación Superior. Abril 1997.

A continuación se recogen los aspectos conceptuales de los elementos Misión, Aspiraciones, Objetivos y análisis estratégico, que refleja el anterior modelo y que serán objeto de análisis en esta investigación.

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a las preguntas ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿para qué existe la organización, en términos de negocios o en los negocios que opera, el mercado a que se dirige y clientes?, ¿qué la distingue de la competencia, su crecimiento, sus propósitos para con los empleados, accionistas y sociedad?

La elaboración de la misión es una de las fases más complejas de la estrategia, debido a que la misma representa la razón de ser de la organización a cumplirse en un largo periodo de tiempo, además que sintetiza los rasgos generales que caracterizan la forma en que la organización ha de satisfacer a los clientes.

Es recomendable para la elaboración de la misión realizar previamente un diagnóstico de la organización, tanto de sus aspectos internos y externos. Lo cual permitirá el análisis correcto con relación a los factores que presentan una incidencia en su desempeño, bien sean generados por ésta, o como consecuencia del entorno en que se desarrolla su actividad.

Fred David⁷ plantea que "Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación: **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?, **Productos o servicios** ¿Cuáles son los productos o servicios mas importantes de la empresa?, **Mercados** ¿Compite la firma geográficamente?, **Tecnología** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?, **Preocupación por su supervivencia, crecimiento y rentabilidad** ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?, **Filosofía** ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?, **Concepto de si misma** ¿Cuales son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?, **Preocupación por la imagen pública** ¿Cuál es la imagen pública que aspira la firma?, **Efectividad reconciliadora** ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas?"

La misión puede ser elaborada de múltiples maneras, pero en todos los casos el equipo de dirección debe estar presente, pues la formulación de la misión implica decisiones estratégicas. Debe ser de conocimiento de todos los trabajadores, para que ellos comprendan su papel en la organización y en función de que trabajan, por lo que es valido escuchar también sus criterios y sugerencias. Este es un paso importante para que la misión logre su función de empuje.

Generalmente se plantea que la misión es la razón de ser de la organización, pero no se comprende su alcance estratégico.

⁷ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1997. Pág. 97

Figura No.2 La misión y su alcance estratégico



Fuente: Colectivo Autores."Estrategia Organizacional". CETED. Universidad de la Habana. Sin publicar.

Es por ello que la declaración de misión, no es una categoría cualquiera de la estrategia, sino es aquella que enfoca las dediciones estratégicas de la organización.

Por todo lo anterior la misión ayuda a:

- Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda su empresa.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las dediciones de plantación importantes que tomaran el equipo administrativo, así como las otras unidades de la empresa.
- Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa.
- Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la empresa.

La visión es el estado deseado que se busca en la organización. La visión da respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que queremos crear? Como parte del proceso administración estratégica, la visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.

La visión debe ser clara y retadora, debe lograr aglutinar y arrastrar a todos los miembros de la organización. Aquellas visiones que se comparten en la organización crean un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes.

K. Albrecht⁸ fundamenta la visión como: "una imagen compartida de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea o llegue a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?".

Una visión debe reflejar lo siguiente:

1. **un concepto enfocado:** es una premisa de creación de valor que el personal de la empresa reconoce.
2. **una sección de propósito noble:** traducido como algo que el personal entiende que vale la pena hacer, logrando así el compromiso de este.
3. **una probabilidad real de éxito:** que hace que el personal sienta la credibilidad de lo que puede lograrse, que es posible y vale la pena luchar por lograrlo.

Cuando las organizaciones son de nueva creación, se muestran proclives a recargar sus declaraciones (misión) de estrategias con fuertes dosis de ilusión con el fin de lograr financiación de bancos o de captar capitales especulativos para sus primeras etapas⁹.

Se habla de visión operativa y estratégica, también de visión a largo plazo y corto plazo, que coexisten en la organización. Existen autores que a la visión de largo plazo o estratégica le denominan Propósito estratégico (a 10 o 15 años)¹⁰ y la visión de corto plazo u operativa sería aquella más común, de plazos de 3 a 5 años cuyo cumplimiento permite alcanzar el propósito estratégico o visión estratégica.

En general el propósito estratégico es algo bien concreto que se desea lograr, no tiene las particularidades de una imagen a futuro de la organización como la visión, más bien se relaciona con la esencia para ganar la batalla competitiva en el mercado o con logros determinantes para la sociedad.

Los objetivos deben reunir ciertas cualidades como es la claridad y especificidad, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a donde quiere ir la empresa y que se espera de ellos, por lo que la función de guía como la motivación se verían comprometidas.

Debe existir realismo en la definición de los objetivos, pues la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras que unos objetivos fáciles fallarían su función de estimulación y movilización de los esfuerzos.

⁸ K. Albrecht. La Misión de la Empresa. Editorial Paidós Empresa. 1996. Pág. 34

⁹ Samuel C. Certo y J. Paul Meter. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Pág. 8

¹⁰ Estrategia organizacional. Colectivo Autores CETED. Universidad de la Habana. Sin publicar. Pág. 141

Menguzzato¹¹ considera que “los objetivos deben incluir ciertas cualidades como es la claridad y especificidad, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a donde quiere ir la empresa y que se espera de ellos, por lo que la función de guía como la de motivación se verían comprendidas; también cuestionaría esta última el realismo con que se deben definir los objetivos. La fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras unos objetivos fáciles fallarían en su función de estimulación y movilización de los esfuerzos. Por fin, se suele requerir de los objetivos, además de ser claros, específicos y realistas de ser medibles, para poder apreciar exactamente cual es el gap (hueco) a cubrir y la labor a realizar para cubrirlo y, evidentemente, para posibilitar la función de evaluación y control. Los niveles en los que se encuentran los objetivos son: misión, objetivos generales y objetivos operacionales.”

Para que los objetivos estratégicos intenten motivar a los directivos, deben presentar un conjunto de criterios:

1. Especifico, claros y medibles
2. Retadores
3. Participativos
4. Permitan la retroalimentación
5. Orientado a los resultados
6. Poca cantidad de objetivos
7. Priorizados
8. Largo plazo de los objetivos y corto plazo de lo esencial
9. Competitivos y comparativos respecto a otros
10. Objetivos financieros y no financieros

Los objetivos estratégicos deben derivarse de los retos planteados en la visión.

Las organizaciones suelen establecer dos tipos diferentes de objetivos. Los objetivos a corto plazo identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno o dos años. Los objetivos a largo plazo son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a cinco años y son esos los que tiene un carácter estratégico¹².

Estos dos tipos de objetivos organizacionales difieren de manera significativa. La diferencia más visible es, sin duda, el período en el que la organización planea lograr el objetivo fijado. Otra diferencia importante entre los dos tipos de objetivos estriba en la manera en la que se expresan. Por lo general los objetivos a corto plazo suelen ofrecer más pormenores sobre puntos como por ejemplo, quien realizará qué tareas, cuando se llevarían a cabo dichas tareas y a qué áreas de la organización se refiere.

En el orden práctico el proceso de formulación de estrategias se desarrolla bajo dos enfoques, uno **deliberado** y otro **emergente**, atendiendo al hecho real de que

¹¹ M. Menguzzato y J.J. Renau. La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Pág. 105

¹² Samuel C. Certo y J.Paul Meter. Dirección Estratégica. Tercera Edición. Pág.66

ninguno de los dos enfoques por separado son suficientes para alcanzar una efectiva orientación hacia el futuro. De un lado la elaboración de estrategias de forma exclusivamente deliberada impide el aprendizaje mientras que el desarrollo de estrategias eminentemente con un enfoque emergente anula el control. Tanto el aprendizaje como el control son imprescindibles en el desarrollo de las estrategias y de aquí la necesidad de la conjugación de ambos enfoques. Sin embargo ya sea deliberado o emergente, ambos enfoques requieren del análisis interno y externo, es decir del análisis estratégico.

- **Análisis Interno:** Estudia lo que la empresa esta realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles, en otras palabras, el análisis interno permite definir las fortalezas y debilidades de la organización mediante el análisis de sus capacidades, recursos y habilidades distintivas que hacen posible la formación y sostenimiento de una ventaja competitiva duradera.
- **Análisis Externo:** El análisis externo estudia los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futura de estos; a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa.

Para este análisis se utilizan dos herramientas fundamentales: Análisis de la cartera de negocios y el Análisis de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)¹³.

Después de decidida la formulación estratégica general de la organización se deberán elaborar las políticas, los programas de trabajo y diseñar el sistema de control.

Los tres elementos juegan un papel decisivo en la implantación de la estrategia, ya que las políticas regirán el como hacer de la organización y marcaran las pautas conjuntamente con la misión y los objetivos, para la elaboración de las estrategias de los negocios de las organizaciones.

Los programas de trabajo establecerán las tareas que se han de realizar para coadyuvar al éxito en la ejecución de la estrategia y por último el sistema de control que deberá garantizar la racionalidad en las variables, cuya evaluación y control son fundamentales para corregir posibles desviaciones y tomar medidas oportunas que garanticen la estrategia.

Concluida la estrategia corporativa se pasa a formular la **Estrategia Negocios** de la organización, para lo cual, por supuesto, tendrá en cuenta los resultados de la estrategia corporativa, en este caso se realizará un análisis externo, específicamente, en términos de análisis del sector de competencia y análisis de mercado.

¹³ Menguzzato y Renau. Ob. Cit. Pág. 167

Determinadas las estrategias de los diferentes negocios, la organización ha de prepararse para la coordinación de todas sus actividades que canalicen la ejecución de las estrategias, se deberá diseñar las estrategias de marketing, tecnologías, de recursos humanos, operaciones y financieras que satisfagan los requerimientos de la estrategia corporativa y de negocio.

Las **Estrategias Funcionales** permiten el estudio de las diferentes áreas funcionales de la organización, analizando la eficacia de las funciones o sus disfuncionamiento, la efectividad de las relaciones entre las áreas, etc., todo lo cual permita identificar aspectos claves para la estrategia en términos de fortalezas y debilidades¹⁴.

Para la determinación de cada una de las estrategias funcionales es necesario tomar en cuenta los cambios que se están produciendo en las tecnologías de cada una de ellas (por ejemplo el desarrollo de la ingeniería financiera, los sistemas participativos de los recursos humanos), así como que esta haciendo la competencia y por supuesto, la premisa es la información resultante de las estrategias corporativas y de negocios que representan la brújula para el diseño de estas estrategias.

El desarrollo de las estrategias funcionales deberá garantizar el cumplimiento de la estrategia maestra. Desde la perspectiva de esta investigación corresponde profundizar en las estrategias funcionales de tipo financieras, para lo cual deberá abordarse en primera instancia, para una mejor comprensión, los aspectos más relevantes vinculados a la administración financiera empresarial.

1.2: El análisis económico financiero de la estrategia

Las estrategias financieras empresariales deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido, a partir del proceso de planeación estratégica de la organización. Consecuentemente, cada estrategia deberá llevar el sello distintivo que le permita apoyar el cumplimiento de la estrategia general y con ello la misión y los objetivos estratégicos.

Ahora bien, cualquiera que sea la estrategia general de la empresa, desde el punto de vista funcional, la estrategia financiera deberá abarcar un conjunto de aspectos claves que resultan del análisis estratégico que se haya realizado.

Diversos tipos de análisis económico financiero han dado pruebas de su utilidad para la toma de decisiones estratégicas. En dicho análisis están presentes las decisiones financieras empresariales que están orientadas a generar riquezas para el negocio. Esto se consigue principalmente a través de las inversiones que se realizan en activos tangibles e intangibles.

El sostenimiento de aquellas inversiones en activos depende en gran medida del financiamiento proporcionado por terceras personas. Los fondos obtenidos de

¹⁴ Estrategia organizacional. Colectivo Autores CETED. Universidad de la Habana. Sin publicar. Pág. 157

ellas se convierten en el pasivo de la empresa, que es una obligación que esta deberá honrar en un tiempo pactado.

Por eso el trabajo del directivo financiero consiste en decidir en qué invertir y en qué proporción hacerlo para obtener el mayor retorno; y, en lograr que el costo del dinero proveniente de terceras personas sea el mínimo. Para este fin se requiere la preparación de un presupuesto de capital que establezca la estructura de los activos y sus fuentes de financiamiento.

La combinación de las mencionadas habilidades hace posible la obtención del máximo rendimiento de los activos, es decir, una conveniente retribución en operaciones, y la adecuada disminución de los costos de financiamiento. Todo ello, en definitiva, determina el aumento del valor de la empresa.

El amplio campo de acción descrito plantea la necesidad de contar con un directivo financiero que ejerza la función de vincular las operaciones de la empresa con los mercados financieros. En las grandes compañías, las dediciones financieras están en manos de varias personas, correspondiendo a la alta dirección la jerarquización de las mismas.

La manera en que los inversionistas y acreedores consideran la posición financiera y los resultados de las operaciones de una entidad, tendrá un impacto en la reputación de la empresa, y revelara la proporción existente entre su rendimiento y la tasa de interés vigente.

El contenido de la administración financiera se ha ido ensanchando cada vez más y hoy se ha convertido en una de las partes fundamentales de la economía de la empresa.

A finales de los años cincuenta es realmente cuando comienza el estudio analítico de las finanzas. Con anterioridad, la función financiera de la firma tenía como principal responsabilidad la búsqueda de los recursos financieros.

La moderna administración financiera debe proporcionar los instrumentos analíticos adecuados para dar respuesta a las tres siguientes cuestiones¹⁵.

1. ¿Cuáles son los activos específicos que debe adquirir una empresa?
2. ¿Qué volumen total de activos debe tener una empresa?
3. ¿Cómo financiar sus necesidades de capital?

Estas tres cuestiones están estrechamente ligadas, el volumen de activos dependerá de las posibilidades de inversión, así como las posibilidades de financiación. Las facilidades para obtener recursos financieros dependerán a su vez de la cantidad y calidad de los proyectos de inversión en que van a ser utilizados. Estos tres aspectos constituyen un problema fundamental, los cuales deben resolverse en la práctica.

¹⁵ Duran Herrera, J. J. Economía y Dirección Financiera de la Empresa. Ed. Pirámide, Madrid, 1992. En Tesis: Maestría Dirección. Ing. Ketty Díaz. Pág.15

Hoy día, con un entorno mucho más cambiante y un enfoque estratégico en la conducción de las organizaciones, muchos autores consideran que el director financiero debe estar en condiciones de responder las siguientes preguntas: ¿Cómo deben ser usados los fondos? ¿Qué tipo de rendimiento producirán? ¿Qué tipo de riesgo lleva implícito el uso de los fondos?

La información contable es un instrumento poderoso de la administración. El uso inteligente de esta información probablemente solo puede lograrse si los encargados de tomar dediciones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso contable, que termina con un producto final, los estados financieros y el análisis de dichos estados, que permite conocer la realidad que subyace en esa información.

La aplicación de las técnicas adecuadas para analizar los estados financieros debe conducir a un proceso inverso al de la construcción de la contabilidad, hasta los problemas que han generado los efectos que muestran estos estados, y de ahí, mediante un análisis causa-efecto, al origen de estos.

Por ello resulta importante conocer y aplicar un conjunto de técnicas para el análisis de los estados financieros. Estas técnicas deben ser dominadas no solo por contadores y financistas, sino también por los demás directivos principalmente el gerente general. Esto descarta el criterio de que el análisis de los mismos sea algo limitado al diagnóstico frío y solo reservado para especialistas contables y financieros.

El análisis de los estados financieros constituye una vía para diagnosticar la situación económico financiera de la empresa, ya que utiliza la información relevante, aplica técnicas de análisis y su correspondiente estudio propone medidas para solucionar los problemas.

El punto de partida para conocer ciertas políticas empresariales o su ausencia de ellas son los estados financieros de la compañía: En el Balance General se presentan los datos resumidos de sus activos, pasivos y patrimonio, y en el Estado de Resultados aparecen ingresos y gastos.

Sobre estos documentos se aplican diversos instrumentos para medir la capacidad financiera del negocio, incluyendo el análisis horizontal, el análisis vertical y las razones financieras, que se describen a continuación.

❖ El análisis horizontal.

El análisis horizontal se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas de una compañía durante varios años. El comportamiento corporativo comienza a delinearse por medio de los estados financieros comparativos de entre tres a diez años, que van incluidos en sus informes anuales.

Debido a que el análisis horizontal pone de relieve las tendencias de las diversas cuentas, es relativamente fácil identificar áreas de amplia divergencia que exigen mayor atención. Se podrían comparar estos resultados con los de la competencia

para determinar si el problema concierne a toda la industria o solamente se presenta dentro de la empresa.

❖ El análisis vertical.

En el análisis vertical se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base, y todas las demás partidas en dicho estado se comparan con ella. Al ejecutar un análisis vertical del balance, se le asigna el 100% al total del activo. Cada cuenta del activo se expresa como un porcentaje del total del activo. Al total del pasivo y patrimonio también se le asigna el 100%.

Cada cuenta del pasivo y patrimonio se expresa como un porcentaje del total pasivo y patrimonio de los dueños. En el estado de resultados se le da el valor del 100% a las ventas netas y todas las demás partidas se evalúan en comparación con ellas.

❖ El análisis mediante razones financieras.

El análisis de las razones financieras (ratios) es el más difundido, su utilización comenzó a desarrollarse en la primera década del siglo XX, siendo uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financieros de entidades, ya que pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Las razones financieras se pueden comparar con las de la competencia y permiten el análisis del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales. A continuación se explican los fundamentos de aplicación y cálculo de cada una de ellas.

Las principales razones financieras se clasifican en cuatro grupos¹⁶:

- Razones de liquidez: Se usan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Fundamentalmente se quiere comparar las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo con que se cuenta para cumplir estas obligaciones.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Determina la posibilidad que tiene una entidad de hacer frente a sus pagos a corto plazo, indicando la capacidad de la misma para cubrir sus obligaciones a corto plazo a partir de sus activos corrientes, los que la empresa espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos corto.

Expresa la cantidad de activo circulante con que cuenta una entidad para cubrir cada peso de deudas a corto plazo. Un valor óptimo: dos pesos de activo circulante por cada peso de deuda a corto plazo.

¹⁶ Se puede ampliar en: Colectivo de Autores. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Preparado para el Segundo programa de preparación económica para cuadros por integrantes del Comité académico nacional. Edición: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Indica la capacidad de pago de una entidad, descontándose las partidas menos líquidas del activo circulante, es decir, los inventarios.

Expresa con cuantos pesos de activo circulante cuenta una entidad para hacer frente a cada peso de sus deudas más urgentes; sin contar con los inventarios.

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Se define como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir las deudas y obligaciones que vencen en ese corto plazo, es decir, expresa los medios financieros que posee una entidad para pagar las obligaciones (deudas) a corto plazo; este ratio siempre debe ser positivo, pues al no conocerse cuándo la empresa tendrá ingresos y con ello respaldar las operaciones más urgentes, siempre sus activos circulantes deben ser mayores que sus pasivos circulantes.

Expresa el fondo de maniobra de una entidad.

- Razones de actividad: Miden con que eficiencia la empresa emplea los recursos con incidencia en las ventas, los inventarios, las cuentas por cobrar así como las cuentas por pagar.

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}} = \text{Veces}$$

Expresa las veces que se ha cobrado a los clientes en un determinado período. Con la finalidad de conocer cada cuántos se realiza la recuperación del efectivo, se hacen efectivas las cuentas por cobrar se debe calcular el plazo promedio o ciclo de cobros.

$$\text{Ciclo de cobros} = \frac{\text{Número de días del período}}{\text{Rotación Cuentas por Cobrar}} = \text{Días}$$

Determina cada cuantos días y cuantas veces se realizan los cobros en un período determinado, mientras más rápidos seamos cobrando, más rápido entrara efectivo para realizar sus operaciones.

$$\text{Rotación Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras netas}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}} = \text{Veces}$$

Reflejan cada cuántos días realizan los pagos a los proveedores, es decir, son canceladas las deudas a corto plazo.

Nota. En nuestro país esta legislado por el Ministerio de Finanzas y Precios que el pago de las obligaciones sea cada 30 días, exceptuando los casos en que se realice un convenio entre las entidades participantes.

Expresa las veces que se han pagado las deudas a los proveedores en un determinado período.

$$\text{Ciclo de pago} = \frac{\text{Número de días del período}}{\text{Rotación Cuentas por Pagar}} = \text{Días}$$

Expresa cada cuántos días se realizan los pagos a los proveedores.

$$\text{Rotación Inventarios} = \frac{\text{Costo de Mercancías}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Nos dice con que eficiencia se han consumido los inventarios, se puede analizarla rotación de los inventarios de materias primas, producción en proceso y productos terminados.

Expresa las veces que se han consumido los inventarios en el período, es decir que una rotación lenta provocaría gastos de almacenaje, productos ociosos en los almacenes así como gastos innecesarios en compras.

$$\text{Plazo promedio de inventarios} = \frac{\text{Número de días del período}}{\text{Rotación Inventarios}} = \text{Días}$$

Expresa cada cuántos días rotan los inventarios.

- Razones de endeudamiento: Miden la relación de los fondos proporcionados por la empresa con respecto a los acreedores, en la medida en que este indicador se vaya aumentando, en mayores dificultades financieras estará la empresa.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Expresa con cuántos pesos, o con qué porcentaje de deudas, una entidad, financia el total de sus activos.

- Razones de Apalancamiento: Se usan para establecer como afecta la obtención de recursos en la estructura de financiamiento y en el resultado de las operaciones.

$$\text{Deuda Activo Total} = \frac{\text{Pasivo Circulante} + \text{Deuda Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{Utilidades antes de impuesto y Gastos financieros}}{\text{Gastos Financieros}}$$

- Razones de Rentabilidad: Señalan la eficiencia de las operaciones de la empresa.

Utilidad después de impuesto
Ventas

Utilidad después de impuesto
Activo Total

Utilidad después de impuesto
Capital

Los resultados que se obtengan deberán ser analizados bajo dos puntos de vista:

- El historial de la actuación de la empresa
- El comportamiento del sector productivo o del servicio al que pertenezca.

Se debe tener en cuenta que el capital circulante se adelanta por el tiempo necesario para la compra de materias primas, la elaboración del producto y su venta, y al efectuarse el cobro, retorna en su totalidad. Pero como usualmente las empresas no esperan a concluir un ciclo para comenzar uno nuevo, por lo que requieren financiamiento para iniciar cada uno de estos ciclos. Para lograr esto deben valerse del financiamiento ajeno, sin olvidar que este incluye una devolución del mismo en el corto plazo.

Si dependieran solamente de este tipo de financiamiento ocurrirían interrupciones en su operario, ya que dicho financiamiento tiene que irse devolviendo a sus propietarios también de forma continúa. Por esto las entidades necesitan y demandan recursos permanentes que pueden ser tanto propios como ajenos, para así garantizar el enfrentamiento a sus obligaciones de pago, mientras el período de maduración financiera no se halla cerrado.

A estos recursos permanentes que las empresas utilizan para financiar inversiones en activos circulantes a fin de garantizar que el ciclo corto o ciclo capital-dinero fluye sin interrupciones, se le denomina en la literatura especializada de trabajo, de ahí la importancia de su estudio.

Se puede definir el capital de trabajo como la magnitud de recursos circulantes con que cuenta la empresa por encima de sus obligaciones a corto plazo. Se trata de aquella parte de los activos circulantes de la empresa que no se encuentran financiados con fuentes circulantes, sino a través de pasivos a largo plazo y patrimonio (recursos financieros permanentes).

La base teórica que sustenta la utilización del capital de trabajo para medir la liquidez de una empresa, es la creencia de que mientras más amplio sea el margen de activos circulantes con que ésta cuente para cubrir sus obligaciones a corto plazo (PC), en mejores condiciones estará para pagar sus cuentas a medida que vengán.

Sin embargo, se presenta un problema porque hay un grado diferente de liquidez relacionado con cada activo o pasivo circulante. Aunque los activos circulantes de la empresa no puedan convertirse en efectivo en el preciso momento en que se necesita, mientras más grande sea la cantidad de activos circulantes existentes, mayor es la probabilidad de que alguno de ellos pueda convertirse en efectivo para pagar una deuda vencida.

Lo que da origen a la necesidad de capital es el no sincronismo entre las entradas y salidas de efectivo en la empresa, a lo que se le denomina flujos de caja.

Cuando la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio del capital de trabajo puede llegar a un estado de insolvencia, muy peligroso para sus relaciones con los proveedores.

Con el análisis financiero se evalúa la realidad de la situación y comportamiento de una entidad, más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras, esto tiene carácter relativo, pues no existen dos empresas iguales ni en actividades, ni en tamaño, aunque pertenezcan a un mismo sector, cada una tiene las características que la distinguen y lo positivo en unas puede ser perjudicial para otras. Por lo que el uso de la información contable para fines de control y planificación es un procedimiento sumamente necesario para los ejecutivos, fomentando así la solidez financiera de la empresa en correspondencia con la estrategia adoptada. Esta información por lo general muestra los puntos económicos fuertes y débiles que deben ser tenidos en cuenta para el diseño de la estrategia y después para adoptar acciones correctivas en su seguimiento para la puesta en marcha de la formulación estratégica.

Aunque los estados financieros representan un registro del pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras. Es innegable que la toma de decisiones depende en alto grado de la posibilidad de que ocurran ciertos hechos futuros los cuales pueden revelarse mediante una correcta interpretación de los estados que ofrecen la contabilidad.

Esto se traduce en el hecho de aplicar los recursos disponibles hacia aquellos gastos que impacten en la creación de valor para el cliente y, al mismo tiempo encontrar fuente de ahorro en aquellas actividades que no se reflejen en la creación de valor percibido por los clientes.

Por ello, el soporte financiero de la estrategia debe tener como contenido:

- a) Identificar las fuentes de creación de valor para el cliente,
- b) identificar las necesidades de financiamiento de las estrategias propuestas,
- c) determinar la factibilidad financiera de la estrategia,
- d) disponer de los mecanismos de análisis para evaluar sistemáticamente la solidez financiera de la estrategia y asegurar su consecución exitosa.

Hasta aquí se han expuestos los aspectos conceptuales que sirven de sustento al diagnóstico y a la propuesta de la investigación, por lo que han sido considerados estos precedentes necesarios y, a continuación, se da paso al análisis de la situación concreta que presenta la organización objeto de estudio.

Capítulo 2:

Análisis del soporte financiero de la estrategia

2.1: El Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria Camilo Cienfuegos

El Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria “Camilo Cienfuegos” se encuentra ubicado en la céntrica calle L No. 151 esq. 13, Vedado, Municipio Plaza, ocupando una superficie de 1 852,32 m², distribuido en tres bloques: Bloque A - 7 plantas con Sótano y Solarium; Bloque B - 4 plantas y Bloque C - 5 plantas. Fue inaugurado el 20 de Junio de 1992 por el Prof. Dr. Orfilio Peláez Molina.

Este centro surge por la creciente demanda de pacientes portadores de Retinosis Pigmentaria, procedentes de diferentes partes del mundo para ser tratados con la terapéutica cubana, técnica quirúrgica creada por el Profesor Doctor Orfilio Peláez Molina, científico Investigador por más de 40 años en la especialidad de Oftalmología y en particular a la investigación de las posibilidades terapéuticas del tratamiento de la Retinosis Pigmentaria, esta técnica quirúrgica única en el mundo detiene el avance progresivo de la enfermedad, la que produce pérdida de la visión periférica y nocturna, generalmente de origen genético que afecta en muchas ocasiones a varios miembros de una misma familia y que lleva al individuo a una total ceguera.

Actúa como centro de referencia nacional y cuenta con trece centros provinciales y dos de servicios provinciales.

Para la atención a la demanda existente cuenta con profesionales médicos especializados en Oftalmología, Medicina Interna, Ginecología, Pediatría, Estomatología, Genética, Anestesiología, Licenciadas en Enfermería, Tecnología de la Salud, Informática y diversas especialidades en Ingeniería, Técnicos Especializados, Administrativos y Dirigentes, además del personal de servicio que todos tienen la calificación requerida.

En los 18 años de trabajo realizado se han atendido pacientes nacionales y procedentes de 102 países de todos los continentes.

El servicio de dietética y gastronomía que se ofrece a pacientes y familiares cumple lo establecido en la Norma Cubana 136:2002, sobre principios generales de higiene de los alimentos.

A todos los pacientes ambulatorios y hospitalizados se les brinda asistencia médica y de enfermería individualizada que facilita el tratamiento ofreciendo servicios con calidad y garantía.

Su objeto social, autorizado por el Ministerio de Economía y Planificación, en Julio de 1992 es:

- Actuar como unidad rectora de la atención médica especializada de la Retinosis Pigmentaria y servir como centro de referencia nacional.

- Actuar como centro donde se coordine a escala internacional con instituciones científicas similares, el intercambio de información sobre las técnicas modernas terapéuticas y tecnologías de punta para el tratamiento de enfermedades oculares.
- Brindar atención oftalmológica especializada e integral para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades oculares, especialmente en el tratamiento de la Retinosis Pigmentaria y otras enfermedades asociadas a su patología a extranjeros en moneda libremente convertible.
- Prestar servicios de investigación diagnóstica, complementaria y de laboratorio a extranjeros en moneda libremente convertible.
- Ofrecer atención médica especializada a personas naturales cubanas expresamente autorizadas de forma gratuita.
- Brindar consultoría técnica especializada, así como los servicios de asesoramiento en moneda libremente convertible a personas naturales y jurídicas extranjeras en moneda libremente convertible.
- Comercializar de forma minorista productos farmacéuticos, así como ofrecer servicios de mensajería de medicamentos a extranjeros, en moneda libremente convertible.
- Brindar atención médica a personal extranjero, cuerpo diplomático y turismo de salud en moneda libremente convertible.
- Prestar cursos, post grados, conferencias y eventos especializados sobre la atención y tratamiento de enfermedades oculares y de la Retinosis Pigmentaria a entidades del Sistema Nacional de Salud en moneda nacional y a extranjeros en moneda libremente convertible.
- Ofrecer servicios de alojamiento no turístico y gastronómicos asociados a este, en moneda libremente convertible a pacientes y acompañantes extranjeros.
- Brindar servicios telefónicos, de fotocopias, fax, correo electrónico, e Internet utilizando los suministradores públicos autorizados para ello y de bibliotecnología a pacientes y acompañantes extranjeros en moneda libremente convertible.
- Prestar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en moneda nacional.

El centro cuenta con las formulaciones de Misión y Visión, cuenta con un documento denominado Planificación Estratégica del Sistema Integrado de Gestión (SIG)¹⁷ que establece la Política Integrada de Gestión, una Tabla de

¹⁷ Ver Anexo No. 1. Planificación Estratégica del Sistema Integro Gestión. Procedimiento

Indicadores de Procesos¹⁸, los Objetivos del Sistema Integrado de Gestión¹⁹, Plan de Mejoras²⁰ y una Matriz de Proceso

La **Misión** que tiene declarada el centro es:

“Contribuir de forma óptima a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes brindándoles servicios de excelencia, libre de riesgos, garantizando que nuestros procesos de atención sean eficaces y eficientes, desarrollando los principios de la mejora continua con el compromiso de todos los trabajadores y relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados”.

Visión:

“Somos una organización de éxito, aspiramos a mantener el liderazgo en la atención de excelencia que brindamos, por la mejora continua, la satisfacción de pacientes y familiares, el desarrollo de todos los trabajadores y estrechas relaciones de intercambio con los proveedores.”

Política Integrada de Gestión:

“Brindar atención con alta calidad científico técnica y contribuir de forma óptima a mejorar la calidad de vida de pacientes y familiares, mediante el tratamiento a la Retinosis Pigmentaria y a otras patologías. Aplicamos las legislaciones vigentes; la comunicación interactiva con todas las partes interesadas; la capacitación y desarrollo de los trabajadores; disponemos de planes de contingencia ante los riesgos ambientales y los peligros identificados; la mejora continua a los procesos, al equipamiento tecnológico, al inmueble, a las condiciones de trabajo, para mantener la eficacia del Sistema Integrado de Gestión, cumpliendo los requisitos según las Normas NC-ISO 9001, NC-ISO 14 001 y NC 18 001, las que se conocen y aplican en todos los servicios que se brindan, teniendo presente “Los 10 Mandamientos” que nos distinguen:

1. El paciente es la persona **MÁS IMPORTANTE.**
2. El paciente debe recibir atención **LIBRE DE RIESGO.**
3. El paciente no interrumpe nuestra labor, nuestro trabajo es **BRINDARLE ATENCIÓN CON ALTA CALIDAD.**
4. El paciente no recibe un favor con nuestra atención, **SE LA MERECE.**
5. El paciente debe sentirse en un ambiente **AGRADABLE, SEGURO Y SIN CONTAMINACIÓN.**
6. El paciente no es una simple estadística, **ES UN SER HUMANO** con emociones y sentimientos.
7. El paciente expone sus necesidades **NUESTRO DEBER ES SATISFACERLO.**
8. El paciente no es un extraño, **ES LA PARTE FUNDAMENTAL** de nuestro quehacer diario.
9. El paciente se merece **LA MAYOR CORTESÍA Y RESPETO.**

¹⁸ Ver Anexo No. 2. Programa Indicadores de Procesos.

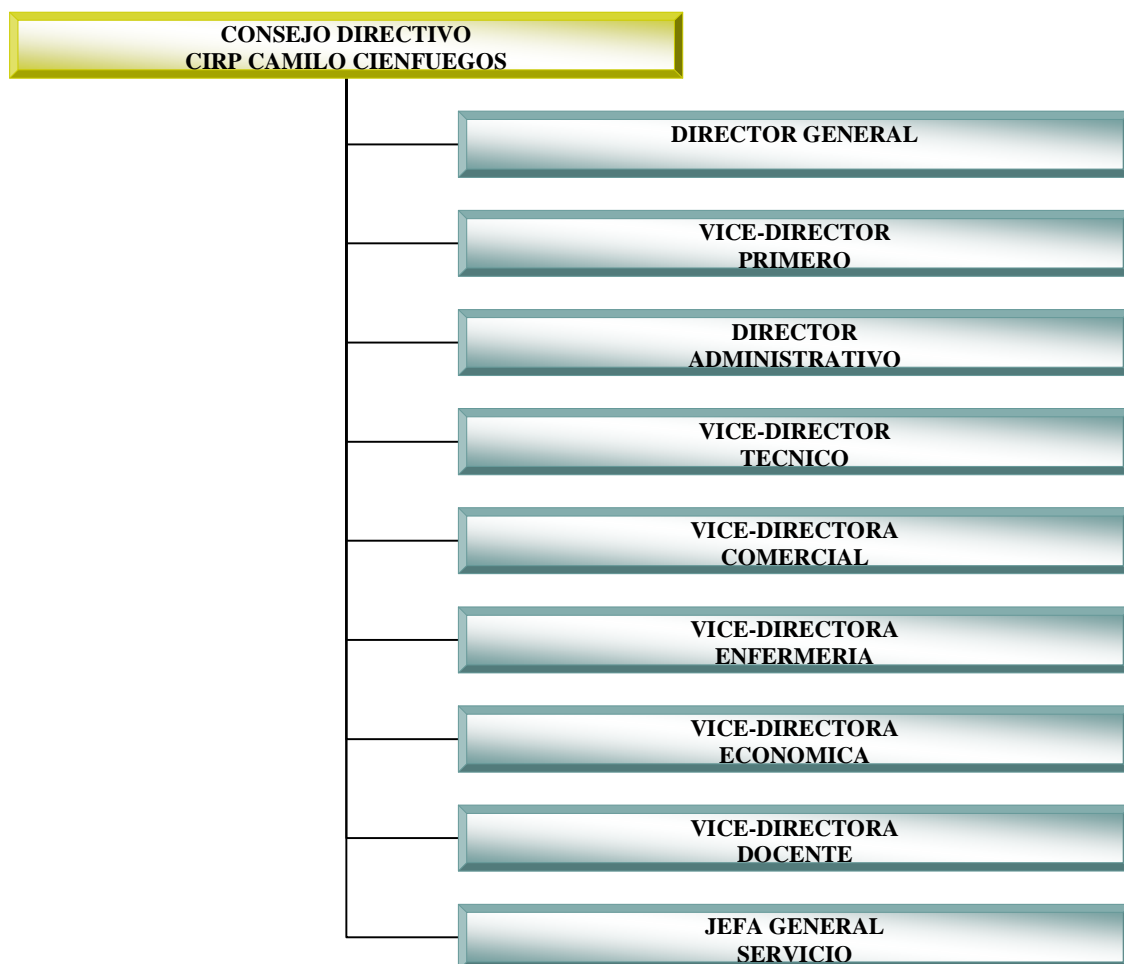
¹⁹ Ver Anexo No. 3. Objetivos Manual Integrado de Gestión.

²⁰ Ver Anexo No. 4. Plan de Mejoras.

10. El paciente necesita del **VALOR DE UNA SONRISA**, que trasmite amistad y buena voluntad.

La alta dirección del centro está constituida como se ilustra en la Figura No. 3

Figura No. 3 Dirección del CIRP



Fuente: Elaboración propia

El Centro CIRP Camilo Cienfuegos como resultado de su trabajo, ha recibido varios galardones internacionales y nacionales tales como:

- “Colectivo Moral”, durante 9 años consecutivos
- Placa “Talento de Oro” por 9 años consecutivos
- Vanguardia Nacional durante 9 años consecutivos
- Premio Calidad Cubanacan 2001

- Premio a la Excelencia Empresarial 2002
- Premios Municipal y Provincial de Medio Ambiente, 2002
- Reconocimiento Nacional al Trabajo realizado en el Medio Ambiente, CITMA, 2002, 2003, 2005
- Bandera por la Calidad ratificada durante 4 años consecutivos
- Reconoc. Plaza de la Revolución por Meritorio Trabajo Integral en la Calidad, 04
- Premio de la Giraldilla a la Calidad de la Gestión Empresarial, 2005 (segunda vez)
- Premio Iberoamericano de la Calidad, 2005
- Re-certificación del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente por las Normas ISO-NC 9001:2008 y 14 001:2004. 2009
- Premio Nacional de la Calidad de la República de Cuba, por 2da vez.
- Bandera 70 aniversario de la CTC, 2009

2.2: Análisis de la estrategia y sus retos

El éxito de una organización depende de la eficacia con que logre diseñar e implantar su estrategia. La formulación de la misma demanda las mejores habilidades analíticas y técnicas que un ejecutivo o un equipo de ejecutivos pueda reunir. La alta dirección tiene a su cargo la formulación estratégica, para lograr una sinergia sostenible en la organización. Sin embargo la complejidad tanto del análisis previo o del diagnóstico estratégico de la entidad, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente la ayuda de personas expertas en los distintos tipos de análisis.

Es importante reiterar, antes de comenzar el análisis de la estrategia del Centro CIRP Camilo Cienfuegos, que solo se cuenta de esta formulación estratégica, con las categorías de Misión, Visión, Planificación Estratégica del Sistema Integrado de Gestión (SIG), que a su vez establece la Política Integrada de Gestión, los Objetivos del SIG y el Plan de Mejoras. Como ya se analizó en el capítulo 1, los aspectos que se deben tener en cuenta en la elaboración de una estrategia son muchos más que con los que se contó en la investigación del presente trabajo, no obstante se han valorado los aspectos recogidos en los documentos disponibles y su correspondencia con la solidez financiera.

Al ser la misión la razón de ser de una organización, que viene determinada por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la organización, producto de la historia y heredera de los fundadores que dieron a la organización su razón de ser, se puede afirmar que en el caso particular de la evaluada, consta con

aspectos que se pueden evaluar de positivos, quedando sin embargo, otros pendientes de especificidad:

- Clientes: El solo mencionar la palabra pacientes, no define claramente quiénes son sus clientes. Por lo que se pudiera estar refiriendo a la misión de cualquier hospital. Sería imprescindible precisar los criterios: tipo de paciente, país de procedencia, etc.
- Productos o Servicios: A pesar de que realmente lo que representa valor para el paciente es el servicio hospitalario en el tratamiento de retinosis pigmentaria, no se da referencia alguna que el servicio primordial es el oftalmológico.
- Mercados: No existe referencia alguna del área geográfica en que opera, de ahí que no existe precisión en cuanto al campo de batalla.
- Tecnología: Unos de los valores positivos que presenta el centro, es precisamente la tecnología de punta con que cuenta y a la que se hace referencia en su política integrada; donde sí se destaca que esta tecnología de punta es una de las fortalezas internas con la que cuenta el centro, pero este factor no aparece explicitado en su misión.
- Preocupación por su supervivencia, crecimiento y rentabilidad: No existe referencia alguna de cualesquiera que sean los objetivos o metas financieras y de mercado a que aspire el centro. No se evidencia la existencia de la conciencia del centro de cuál es su aspiración en cuanto al papel que quiere desenvolver en el entorno socioeconómico.
- Filosofía: En este caso particular se puede mencionar que la filosofía adoptada por el centro no da referencia alguna en su misión, aunque queda evidenciada en su política integrada.
- Concepto de si misma: Solo en el caso de su política integrada se da fe de algunas cosas, pero para nada se observa lo relativo a la ventaja competitiva.
- Preocupación por la imagen pública: No existe referencia de cómo quiere el centro verse públicamente. En su Política Integrada pudiera existir una leve consideración de cómo quiere verse el centro, pero nada significativo.
- Efectividad reconciliadora: No aparecen declaradas en la misión las personas claves de la institución, con excepción de los proveedores, con quienes se dice que se desea mantener las relaciones mutuamente beneficiosas. Por lo que no existe una constancia clara de la efectividad reconciliadora que pueda llegar a tener el centro.

De forma general se puede afirmar que la misión del CIRP Camilo Cienfuegos aglutina aspectos que son importantes, pero por otra parte, la misma resulta imprecisa y no refleja con precisión la labor del mismo.

El éxito futuro de una organización debe quedar plasmado en su visión. En el caso de estudio, puede afirmarse que la misma contiene la premisa de creación de valor, incentiva el propósito noble de su objeto social y logra aglutinar y arrastrar a todos los miembros del centro. No obstante dicha Visión no precisa ciertos factores, ni el horizonte temporal para el cual se ha establecido.

La visión propuesta dice:” somos una organización de éxito” ¿por qué?, ¿por el liderazgo que tienen, por la rentabilidad o por la satisfacción de sus clientes? Aspiran a mantener un liderazgo ¿Dónde? ¿En Cuba o Internacionalmente?, ¿En qué mercados? ¿En la región, en el mundo?

Como sustento a la misión y visión que presenta el centro, tiene estipulada la Planificación Estratégica del Sistema Integrado de Gestión. La misma da la posibilidad de que sean definidos y evaluados aquellos procesos internos que consoliden un buen funcionamiento.

Aunque cabe aclarar que realmente no se plantea mucho énfasis en todos aquellos factores externos que en un momento dado, condicionan el buen funcionamiento del centro y resulta confusa su propia denominación.

Se visualiza una leve evaluación en cuanto a los servicios que se puedan contratar para realizar los procesos que no puedan ser ejecutados en el centro; pero es importante destacar, que además de valorar la capacidad de negociación con proveedores, se debería haber tenido en cuenta la amenaza del ingreso de nuevas entidades, la capacidad de negociación de los compradores, la posibilidad de utilizar productos sustitutos(caso específico, producto es servicio hospitalario) y la rivalidad entre los competidores actuales. Siendo dichos factores generadores de gran importancia en el proceder evaluativo.

En el SIG están planteadas la frecuencia con que deben ser evaluados el funcionamiento organizacional de todas las áreas del centro, siendo importante la valoración de los mismos. Pero se pudo observar que existen áreas en las que por su nivel de importancia, en cuanto al cumplimiento de servicios de excelencia se refiere, deben ser evaluados con una menor periodicidad a la referida en el contexto de sus evaluaciones.

Como planificación Integrada del sistema de gestión del centro, cabe resaltar que solo se le da gran importancia a la declaración de la estrategia de mercado existente. Está claro que en el área de comercialización es donde se centran esencialmente los objetivos de conocer a los consumidores (caso específico, pacientes), en adaptarse a ellos e influir en los mismos, pero debería además aclararse cuáles serían las estrategias operacionales y financieras.

La función de operaciones son la que llevan a cabo el personal de la organización que presta los servicios que se ofrecen a los clientes; y las financieras son las que

llevan a cabo el proceso destinado a evaluar el activo, el pasivo, el patrimonio neto y el riesgo para tomar después dediciones basadas en dichas evaluaciones. Por lo que ambas escalas deberían considerarse seriamente en la gestión integrada del centro.

A pesar de que en el procedimiento del SIG se declara que ésta es la traducción de la misión y visión del centro, y que ésta puede ser actualizada, se observó que hasta el momento de la investigación, no han sido modificado o valorado aquellos aspectos que no están consolidados en ambos documentos.

Para comprobar la coherencia de las categorías estratégicas y su sustento financiero se entrevistó al Consejo de Dirección (CD) del centro²¹, siendo los mismos los protagonistas principales en las tomas de dediciones del centro.

En el caso de la primera pregunta realizada se quiso obtener como resultado el grado de coincidencia en cuanto a criterios de los aspectos mencionados en la misión y visión del centro; teniendo en cuenta por supuesto que cada criterio fue dado desde la perspectiva de cada área en que elaboran los mismos.

- Libre de Riesgo: En este aspecto se arribó a un grado de coincidencia de un 100%. Para todos los directivos mantenerse como un centro libre de riesgo significó lograr la no existencia de factores objetivos ni subjetivos que afectaran negativamente en el servicio.
- Procesos de atención eficaces y eficientes: Se obtuvo un grado de coincidencia 100%. Según el CD los procesos eficaces y eficientes no son más que garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados, para lograr la fidelización en los clientes. Cuyos objetivos fueron realizados en un corto plazo y están visualizados en su Planificación del SIG.
- Mejora Continua: Fueron diversas las opiniones que se dedujeron en este aspecto, pero como conclusión se puede afirmar, que para todos los miembros del consejo, la mejora continua significa garantizar resultados positivos, mantener competitividad, presentar una autocrítica elevada y establecer políticas, planes y acciones que garanticen un mejoramiento continuo de la calidad de los servicios. Aunque es de señalar, que la existencia de una ventaja competitiva que presupone esa competitividad no se refiere en ningún documento ni es mencionada por ningún entrevistado.
- Compromiso de todos los trabajadores: En este caso solo un 3% de los entrevistados opinaron que el compromiso de sus trabajadores se evidencia a través de la cultura organizacional existente. Pero realmente la mayoría visualiza dicho compromiso a través del grado de sentido de pertenencia que presenten cada uno de los trabajadores del centro.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados: Existió un 100% de coincidencia en las opiniones dadas por el CD. Las relaciones con los

²¹ Ver Anexos No. 5. Entrevistas Consejo Dirección.

proveedores deben mantener las estrechas relaciones de intercambio a través de las contrataciones, brindando los mismos, productos o servicios que presenten la calidad requerida que demanda el centro, como entidad de excelencia que dice ser.

- Mantener el liderazgo en la atención de excelencia: Varios fueron los criterios, pero todos los miembros afirmaron de manera general, que mantener el liderazgo en la excelencia depende en gran medida de las acciones que permitan alcanzar un nivel de prestigio y reconocimiento tanto nacional como internacional, realizando además una constante actualización científico técnica y tecnológica.
- Satisfacción de pacientes y familiares: Para todos los miembros del consejo directivo quedo claro y evidenciado, que la satisfacción de sus clientes se visualiza a través del estado de complacencia real y evidente de los pacientes y familiares, manifestado por los resultados de la atención de salud recibida. Utilizando como técnica de evaluación de dicha complacencia, encuestas a pacientes y familiares, aspecto que será valorado en el transcurso del presente trabajo.
- Desarrollo de todos los trabajadores: Quedo claro, con un 100% de coincidencia, que el desarrollo de todo el personal, se manifiesta en la elevación del desarrollo científico y cultural de los mismos, a través de planes de capacitación y presentando además una buena atención al hombre.
- Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores: Este aspecto no trajo discrepancia alguna en los criterios planteados, para todos los miembros, las estrechas relaciones de intercambio con sus proveedores se evidencian a través de la evaluación exhaustiva de las contrataciones, realizando contactos sistemáticos, quedando expuesto así las inquietudes o sugerencias en cuanto a relación proveedor/cliente.

Se puede plantear de manera general que el consejo directivo del centro posee ideas unificadas en cuanto a la razón de existencia del centro y de la imagen que se quiera lograr. Sin embargo existen diversos criterios, como por ejemplo: la falta de identificación de la ventaja competitiva, y el corto período de valoraciones de los objetivos a alcanzar; que no son evaluados por ninguno de los miembros del consejo directivo.

En la segunda pregunta de la entrevista se deseaba obtener el grado de cuantificación referido al logro de todos los aspectos valorados en el proceso de la creación de la misión, visión y política integrada gestión. Siendo evaluados en la mayoría de los casos como alcanzados.

El aspecto de mantenerse como una entidad libre de riesgo fue evaluado como no alcanzado por dos miembros del consejo, dejando plasmado que esperan sean alcanzados en el 2011, el otro caso evaluado como no alcanzado fue el de satisfacción de pacientes y familiares, según la Jefa de Servicio, el mismo espera alcanzarse en un plazo inmediato y con respecto a las estrechas relaciones de

intercambio con los proveedores la Vice-Directora Económica lo evaluó como no alcanzado, siendo próximo a lograrse en el quehacer diario, específicamente en las áreas que intervengan directamente en este proceso.

Realmente los resultados obtenidos en esta pregunta reflejan un poco de incongruencia ya que al no existir un total cumplimiento de los objetivos trazados por el centro, se está reafirmando de cierta forma que su visión no ha sido alcanzada. Además si no existe una total satisfacción de pacientes y familiares, no se ha logrado entonces la aspiración de ser un centro que mantenga el liderazgo en los servicios de excelencia, como declara la misión.

Esto evidencia una serie de situaciones que están pendientes de mejoras.

Otra herramienta que se utilizó para valorar la coherencia de todo lo expuesto, fueron los resultados de las encuestas que regularmente realiza el centro a pacientes y familiares²², para de esta forma ratificar si realmente desde la perspectiva del cliente (en este caso, el paciente), los objetivos ya han sido alcanzados o por lo menos están sujetos a mejoras futuras.

Para realizar la evaluación de las opiniones recogidas se analizaron encuestas a pacientes hospitalizados en el centro durante los años 2007/2008/2009, estandarizando como niveles de evaluación en los servicios: excelente, buenas, regular y pésimas.

En el caso específico de las valoraciones regulares y pésimas se realizó una tabulación externa donde se especifican exactamente en que aspectos existen deficiencias. Dicha técnica da una visión más clara a la hora de valorar los aspectos que deben tener un mejoramiento futuro, cuyo resultado se muestra en el gráfico No. 1

Gráfico No. 1: Encuestas a pacientes



Fuente: Elaboración propia

²² Ver Anexo No. 6. Resumen tabulado encuestas a pacientes y familiares.

Estos resultados, como se observa en el gráfico, visualizan que el funcionamiento en general del centro es aceptable, pero para realmente mantener y cumplir los aspectos expuestos en la misión, visión y política integrada del centro del centro (la excelencia) se debe analizar más exhaustivamente si los resultados negativos son consecuencia de factores externos al centro, o son simplemente mal funcionamiento interno.

Con respecto a las evaluaciones específicas en los servicios médicos se observó que la atención de enfermería arrojó menos resultados negativos con respecto a los servicios clínicos, siendo además el año 2009 el que evidenció menores resultados negativos.

Esta disminución de valoraciones negativas podrían evaluarse, como posibles mecanismos que haya creado el centro para disminuir los criterios valorados negativamente.

En el caso de las opiniones recopiladas con respecto al confort de las habitaciones, en los tres años consecutivamente el mobiliario fue uno de los aspectos más criticado, aumentándose además las opiniones negativas en el decursar de los años, por lo que se deduce que aún este, es un aspecto que no se le ha dado solución.

De forma general se puede afirmar que de acuerdo a lo valorado, las habitaciones no cumplen 100% calidad que debe presentar un centro de excelencia.

En las evaluaciones realizadas en el criterio de alimentación, se observó que este aspecto fue el más criticado. La opción variedad solamente arrojó un total de sesenta y cuatro criterios con valoración *regular*, opinando los pacientes que para una mejor calidad en el servicio se deben ofrecer una mayor cantidad de opciones en el menú.

Estos resultados realmente deben ser muy bien evaluados para encontrar posibles mejoras, ya que al existir tantos criterios negativos contra la alimentación, genera insatisfacción en los pacientes.

El primer servicio que percibe el paciente, es su llegada al centro; por lo que las valoraciones con respecto a la recepción al centro es un aspecto que no deja de tener validez. Este criterio no es del peor evaluado, de hecho en solo tres años de servicios se obtuvo como evaluación *pésima* solamente cinco criterios, visualizando que en caso de mejoras, en este criterio serían muy pocas las medidas a tomar.

Otro aspecto que no por ser el último deja de tener importancia, gracias a su carácter integrador, es la apariencia en general del centro. En este criterio el centro estandariza tres categorías, pero de todos, el servicio de transportación fue el más criticado con quince criterios de *regular* y tres de *pésimo*. En muchas ocasiones los pacientes deben transportarse hacia otros centros que realizan exámenes que no se practican en la entidad; y si se tiene como constancia que el

centro solo presenta una piquera de dos vehículos de transportación, queda claro que este aspecto sea criticado por el paciente.

No es menos cierto que existe constancia que una de las posibles soluciones que se intentó dar con respecto a esta deficiencia en años anteriores a los analizados fue la contratación a Transgaviota, proveedor que se dedica precisamente a la transportación de personal; pero queda evidenciado en los resultados obtenidos en las encuestas que este criterio no cumple aun con los requerimientos que precisan los pacientes.

Otros de los aspectos en general que los pacientes evaluaron como insatisfactorios fueron: la no existencia de salas Web (existencia de computadoras con acceso a Internet, para poder tener comunicación con familiares), la poca iluminación que presentan todas las áreas en general, la no existencia de personal bilingüe en el departamento de facturación, siendo esta opinión importante, ya que este departamento es el encargado de cobrar a los pacientes por los servicios prestados, mal funcionamiento en ciertas ocasiones del personal de pizarra y la no existe de casas de cambio de moneda.

De manera general se puede afirmar que las encuestas realizadas fueron y son un elemento crucial en las valoraciones del cumplimiento de los objetivos, de la validación de la estrategia gestión integral y del sustento de lo planteado en la misión y visión.

Para tener una mejor valoración de cuánto pueden afectar todos estos criterios negativos planteados por los pacientes, se compararon los aspectos declarados en la misión, visión y política integrada SIG con los resultados de las encuestas, en la tabla No. 1.

Tabla No. 1: Cumplimiento de los retos de la Misión, Visión y SIG, según los clientes

Ítems Misión / Visión	Criterios Consejo Dirección	Categorías consideradas en encuestas	Valoración		Grado Afecta- ción
			Regular	Pésima	
Libre de Riesgo	Lograr la no obtención de factores objetivos ni subjetivos que no afectaran negativamente en el servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Médicos ▪ Habitación ▪ Alimentación ▪ Recepción ▪ Apariencia clínica. 	404	47	Alto
Procesos de atención eficaces y eficientes	Garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados para lograr la fidelización en los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Médicos ▪ Habitación ▪ Alimentación ▪ Recepción ▪ Apariencia clínica. 	404	47	Alto

Mejora Continua	Garantizar resultados positivos, mantener competitividad, presentar una autocrítica elevada y establecer políticas, planes y acciones que garanticen un mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Médicos ▪ Habitación ▪ Alimentación ▪ Recepción ▪ Apariencia clínica. 	404	47	Alto
Compromiso de todos los trabajadores	Grado de sentido de pertenencia que presenten cada uno de los trabajadores del centro.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Médicos ▪ Recepción 	30	6	Alto
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores	Mantener las estrechas relaciones de intercambio a través de las contrataciones, brindando los mismos productos o servicios que presenten la calidad requerida que demanda el centro como entidad de excelencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habitación ▪ Alimentación ▪ Apariencia Clínica 	374	41	Alto
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia	Acciones que permitan alcanzar un nivel de prestigio y reconocimiento tanto nacional como internacional, realizando además una constante actualización científica técnica y tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Médicos ▪ Habitación ▪ Alimentación ▪ Recepción ▪ Apariencia clínica. 	404	47	Alto
Satisfacción de pacientes y familiares	Estado de complacencia real y evidente manifestado por los resultados de la atención de salud recibida.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Médicos ▪ Habitación ▪ Alimentación ▪ Recepción ▪ Apariencia clínica. 	404	47	Alto
Desarrollo de todos los trabajadores	Elevación del desarrollo científico y cultural de los mismos, a través de planes de capacitación, presentando además con una buena atención al hombre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios Médicos ▪ Recepción 	30	6	Alto

Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores	Evaluación exhaustiva de las contrataciones, congeniando contactos sistemáticos, quedando expuesto así las inquietudes o sugerencias en cuanto a relación proveedor/cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habitación ▪ Alimentación ▪ Apariencia Clínica 	374	41	Alto
---	--	--	-----	----	------

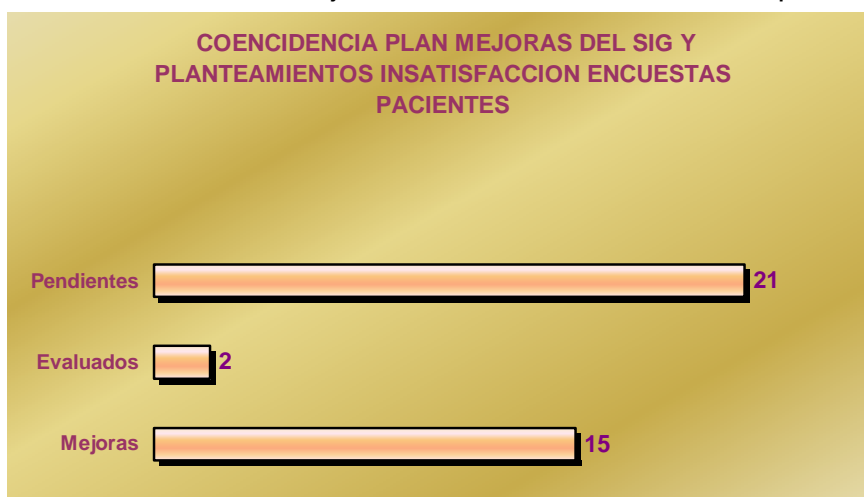
Fuente: Elaboración propia

La comparación realizada arrojó como resultado que todos los criterios en general tienen un gran nivel de afectación en la calidad de los servicios que presta el centro.

Existen ciertos aspectos como “libre de riesgo”, “los procesos atención eficaces y eficientes”, “la mejora continua”, “las relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores”, “el liderazgo en la atención de la excelencia”, “la satisfacción de pacientes y familiares” y “las estrechas relaciones de intercambio con proveedores” que presentan mayores valoraciones negativas por parte de los pacientes.

Para evidenciar, evaluar y comparar lo planteado por los pacientes con lo planificado a posibles mejoras según procedimiento del sistema integrado de gestión hospitalaria del centro, se analizaron las valoraciones negativas de los pacientes con las tareas incluidas en el plan de mejoras y se elaboró el Gráfico No. 2. Arrojando los siguientes resultados:

Gráfico No. 2. Plan de mejoras vs. Insatisfacciones de los pacientes



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico, el 98% de los aspectos planteados por los pacientes en el transcurso de tres años, no han sido contemplados en el mejoramiento organizacional del centro; siendo este factor clave en la obtención

de servicio de excelencia del centro, mientras que por otra se han trazado mejoras en aspectos no criticados por los pacientes.

Otra evaluación que debe tenerse en cuenta es, si todos aquellos planteamientos hechos por los pacientes son factores que deben achacarse interna o externamente al centro, lo cual no quedó claro en la documentación analizada.

No obstante, todo lo planteado en las deficiencias que presentan las habitaciones del centro se deben tener en cuenta factores internos como externos, es tarea del centro realizar las gestiones pertinentes para la mejora de las mismas; pero debe tenerse en cuenta que opciones mercantiles presente el mercado en cuanto a mobiliario corresponda.

La misma situación se repite con respecto al tema alimentación. Es tarea de centro realizar un análisis dietético, pero deben valorarse las opciones en cuanto a variedad y calidad de productos presenten los proveedores que se dediquen a dicha actividad.

En el tema recepción solo intervienen análisis internos del centro. En esta categoría solo está presente el factor humano; por lo que con una continuidad de la evaluación de desempeño de los trabajadores que intervienen en este quehacer, se darían soluciones a insatisfacciones planteadas.

En el caso específico del tema apariencia de la clínica, están presentes los factores internos y externos. El mantener una excelente apariencia en exteriores, lobby y áreas públicas, precisa de un personal que mantenga constante preocupación por dicha apariencia, pero deben existir además, proveedores que oferten las materias primas que se necesitan en el cumplimiento de dicha tarea; y en cuanto a la transportación, debe existir un personal calificado que presente conocimientos automovilísticos y junto con el staff directivo realizar un estudio de mercado donde se pueda puntualizar que trámites realizar para dar la mejor solución posible a dicha afectación, logrando de esta manera una satisfacción plena de los pacientes en cuanto a transportación se refiere.

Ahora bien, para realizar todas estas posibles modificaciones es necesario que el centro cuente una buena solidez económica.

En vano sería cualesquiera de los análisis que realizaran todos los trabajadores en cuanto a mejoras de insatisfacción de pacientes se refiere; si por otra parte no existen fuentes para financiar todos los posibles cambios y mejoras a realizar.

Por todo lo anterior es de vital importancia se realice un análisis financiero del centro para valorar si es posible realizar todos los cambios antes expuestos.

2.3: Análisis financiero de la estrategia

El análisis financiero es el estudio de la realidad financiera de la empresa y se realiza, como se explicó en el capítulo 1, a través de los Estados Financieros. El mismo pretende la interpretación de los hechos sobre la base de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa, con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

Desde la perspectiva interna, la dirección de la empresa puede tomar decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan amenazar su futuro y al mismo tiempo aprovecha los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Para el desarrollo de este tema se trabajó con las preguntas tres y cuatro de las entrevistas realizadas al consejo dirección²³ del centro y con la información financiera correspondiente a los años 2007, 2008, 2009. Se tuvo en cuenta además que el CIRP Camilo Cienfuegos opera con dos monedas; y los estados financieros resultan de la suma de ambas monedas.

El objetivo principal que se buscó en las preguntas tres y cuatro de las entrevistas fue la visualización en cuanto a gastos e ingresos de los servicios de excelencia del centro y si los mismos tienen representatividad financiera.

En el caso específico de la pregunta número tres arrojó, como en las anteriores, diferentes criterios, ya que siempre las respuestas fueron evaluadas desde las perspectivas de las áreas en las que laboran los directivos:

- Libre de Riesgo: Para poder aspirar a ser un centro libre de riesgo se es necesario involucrar recursos materiales, humanos, equipamiento de punta y cambios organizativos de ser necesarios. Estos recursos en términos monetarios representan gastos; según tres miembros del CD plantearon que estos recursos demandan *muchos* gastos para el centro, cinco de ellos lo cuantificaron como *bastante* y específicamente la Vice – Directora Docente planteó que en su área no demandaría *ningún* gasto para mantenerse libre de riesgo ya que en su área el mantenerse libre de riesgo representa solo la constante supervisión de culminación de estudios o superaciones, siendo esta tarea parte del contenido laboral de la persona que desempeña dicha tarea.
- Procesos de atención eficaces y eficientes: Este aspecto en general demanda recursos humanos y equipamiento de punta. Existió un 100% de coincidencia en el CD que el mantener procesos eficaces y eficientes demandan la valoración de contar con un personal calificado y tener constancia del funcionamiento óptimo de los equipos. Según el director general y de servicios generales, estos recursos representan solo *algunos* gastos al centro; para el área económica y técnica si son representativos estos gastos y lo calificaron como *muchos* y ya en el resto de las áreas entrevistadas los calificaron como *bastantes*.

²³ Ver Anexo No. 5. Entrevistas Consejo Dirección.

- Mejora Continua: Según el CD este aspecto se materializa en todos los recursos ya mencionados. Establecer periódicamente análisis con cada participante y la discusión de nuevas metas e ideas para un avance en cada una de las mejoras planteadas, traen como resultado gastos de materiales, equipos, humanos y cambios organizativos. Siendo evaluados estos gastos como *bastantes* por la mayoría de los miembros directivos; solo la Vice – Directora Comercial planteó que los mismos representan *muchos* gastos.
- Compromiso de todos los trabajadores: Se puede afirmar que para la mayoría del CD este aspecto representa en general *bastantes* gastos al centro y los mismos se evidencian a través de la capacitación personal de acuerdo a avances tecnológicos en el mercado científico, el interés y el esfuerzo por parte de cada trabajador en cumplir con los compromisos y mantener dentro de lo presupuestado óptimas condiciones laborales.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados: Existe un 97% de coincidencia que el poner en vigor dichas relaciones solo representan *algunos* gastos al centro, ya que solo con mantener constante intercambio de información con los proveedores y realizando una evaluación del desempeño en los servicios o productos solicitados, se lograría el éxito de la misma.
- Mantener el liderazgo en la excelencia: Indiscutiblemente este aspecto representa gastos tanto materiales, como de equipos, humanos y cambios organizativos. Lograr esta tarea según seis miembros del CD representan *bastantes* gastos al centro, dos de ellos lo cuantificaron como *muchos* y solo la Jefa de servicio lo calificó de *algunos*, ya que en su caso, solo se lograría mantener el liderazgo en la excelencia, con la continua evaluación del personal de servicio.
- Satisfacción pacientes y familiares: Este es otro criterio que demanda todos los gastos antes mencionados. Solo que para todos los miembros no representó el mismo nivel de cuantificación. Tres de ellos lo evaluaron como *muchos*, dos como *bastantes* y tres como *algunos*.
- Desarrollo de todos los trabajadores: El contratar personal calificado y realizar una constante superación de todos los trabajadores del centro ejemplifica que este aspecto arroja solo gastos humanos, y fueron ocho directos de los nueve entrevistados que lo cuantificaron como *algunos*.
- Estrechas relaciones de intercambio con proveedores: Existió un 99% de coincidencia en las entrevistas realizadas que este aspecto demanda gastos humanos y de ser necesarios cambios organizativos, evaluando su representatividad como solo *algunos*.

Es necesario para un mejor entendimiento de realmente cuánto representan estos gastos, visualizarlos en cuanto a dinero se refiere. Entrelazando además los criterios valorados en la pregunta realizada con los gastos que se encuentran en los registros contable del centro.

De esta manera se comparó la demanda de estos recursos en los años anteriores y cuanto ha representado para el centro materializar los aspectos planteados en la misión, visión y política integrada SIG. El evaluar qué recurso representa más gastos para el centro puede dar una idea más exacta de cuanto cuesta exactamente ser un hospital que brinde servicios de excelencia.

Para la realización de esta comparación fue necesaria la consulta del resumen de gastos del CIRP Camilo Cienfuegos en los años seleccionados.²⁴

Gastos

<ul style="list-style-type: none"> - Alimentación - Vestuario y Calzado - Lencería - Medicamentos - Energía, combustible y lubricantes - Material oficina - Materiales auxiliares - Material de aseo y limpieza - Otros no especificados previamente - Útiles de cocina comedor - Piezas y repuesto 	}	Materiales
<ul style="list-style-type: none"> - Depreciación Activo Fijo Tangible 	}	Equipos
<ul style="list-style-type: none"> - Salarios - Estimulación - Prestación seguridad social - Impuesto utiliz. Fuerza trabajo - Contribución Seg. Social largo plazo - Viáticos - Efecto económico innov. y racionaliz. 	}	Humanos

Existen además otros gastos que no se pudieran clasificar de la manera anterior, pero que influyen de una forma u otra en el funcionamiento del centro. Por lo que no pueden ser excluidos.

- Mantenimiento y reparaciones afines
- Gasto de transporte
- Otros no especificados previamente
- Servicio a profesionales
- Otros servicios contratados
- Gastos financieros
- Gastos por pérdida

²⁴ Anexo No. 7. Resumen de Gastos.

Con los criterios anteriores, se procedió a realizar un análisis comparativo entre los gastos realmente ejecutados por la entidad y los criterios de los directivos²⁵. De ese análisis se puede concluir lo siguiente:

Año 2007

Por concepto de gasto de Materiales se obtuvo un saldo de \$3 140 069.44, equipos por \$141 837.14 (depreciación), humanos por \$2 598 574.16, gastos en general por \$1 309 810.98 con una totalidad de \$7 190 291.72.

Específicamente en el caso del análisis de cada ítems de acuerdo a los gastos que le correspondan, se observó lo siguiente:

Compromiso de todos los trabajadores, relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados, desarrollo de todos los trabajadores y estrechas relaciones de intercambio con proveedores, representan un saldo de \$2 598 574.16 ya que en los mismos, solo son necesarios gastos humanos.

Con respecto al logro de *procesos de atención eficaces y eficientes* solo se necesita para su cumplimiento gastos referidos a equipos y humanos; por lo que representaron un gasto de \$2 740 411.30

En el caso de los factores evaluados en el intento de ser un centro *Libre de riesgo*, presentar una *Mejora continua*, *mantener el liderazgo en la excelencia*, y lograr la *satisfacción de pacientes y familiares*, le corresponde gastos por \$7 190 291.72; ya que en los mismos sí intervienen todas las categorías evaluadas.

Año 2008

Con respecto a este año las valoraciones se corresponden igual que el año anterior, solo que los valores monetarios varían.

Por concepto de gasto de Materiales se obtuvo un saldo de \$1 959 065.74, equipos por \$1 362 451.06 (depreciación), humanos por \$2 445 682.25, gastos en general por \$817 417.94 con una totalidad de \$6 584 616.99.

En el *Compromiso de todos los trabajadores, relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados, desarrollo de todos los trabajadores y estrechas relaciones de intercambio con proveedores*, representaron un saldo de \$2 445 682.25 ya que solo es necesario incurrir en gastos humanos.

Con respecto al logro de *procesos de atención eficaces y eficientes* solo se necesita para su cumplimiento gastos referidos a equipos y gastos humanos; por lo que representaron un gasto de \$3 808 133.31

²⁵ Ver Anexo No. 8. Relación de gastos con entrevistas consejo directivo.

En el caso de los factores evaluados en el intento de ser un centro *Libre de riesgo*, presentar una *Mejora continua*, *mantener el liderazgo en la excelencia*, y lograr la *satisfacción de pacientes y familiares*, le corresponde el saldo por \$6 584 616.99

Año 2009

Este año tampoco sufrió cambios en cuanto a valoraciones corresponden, por lo que sus saldos de gastos fueron los siguientes:

Por concepto de gasto de Materiales se obtuvieron gastos por \$2 122 084.22, equipos por \$1 266 806.85 (depreciación), humanos por \$2 472 852.16, gastos en general por \$1 653 516.74 con una totalidad de \$7 515 259.97.

En el *Compromiso de todos los trabajadores, relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados, desarrollo de todos los trabajadores y estrechas relaciones de intercambio con proveedores*, se representaron gastos por \$2 472 852.16

En el logro de *procesos de atención eficaces y eficientes* solo se necesita para su cumplimiento gastos referidos a equipos y gastos humanos; por lo que representaron un gasto de \$3 739 659.01

Y en los factores *Libre de riesgo*, presentar una *Mejora continua*, *mantener el liderazgo en la excelencia*, y lograr la *satisfacción de pacientes y familiares*, le corresponde un saldo por \$7 515 259.97

Existen casos específicos de factores que representan mucho más gastos que otros a la hora de su cumplimiento, ya que están presentes todas las categorías analizadas.

Pero de manera general se puede referir que realmente el logro y cumplimiento de todos los factores referidos en los documentos rectores de la estrategia del centro representan gastos sustanciales para el centro.

Con respecto a la relación que pueda existir entre los gastos del centro y los resultados de las encuestas realizadas a pacientes es necesario también realizar su valoración, ya que nos daría una visión más exacta de aún sin cumplir la satisfacción plena de las expectativas del paciente, cuánto representan monetariamente la realización de las mismas.

Al igual que en el caso anterior se deben relacionar los gastos de la entidad con las categorías evaluadas por los pacientes en las encuestas. En este caso específicamente la relación se realizó con la división estricta de las categorías que influyen directamente en aspectos evaluados por pacientes. Con la agregación de otros, sería muy distorsionada la información.

Aquellos gastos que influyen directa o indirectamente en el funcionamiento en general del quehacer diario del centro, fueron evaluados como gastos de apoyo,

en los mismos existieron casos de gastos que son derivados por el personal, y el gasto de todo lo referente a equipos o mobiliarios, ya que es evidente que ambos están presentes en mas de unas de las categorías evaluadas.²⁶

Gastos de apoyo:

- Alimentación (en cuadro resumen se especifica, cuánto es gastos de alimentación para pacientes y cuánto para trabajadores del centro)
- Vestuario y calzado
- Energía, combustible y lubricantes
- Mantenimiento y reparaciones afines
- Materiales de oficina
- Materiales auxiliares
- Otros no especificados previamente
- Gastos piezas repuesto
- Otros no especificados previamente
- Servicios a profesionales
- Otros servicios contratados
- Efecto económico innovadores y racionalizadores
- Gastos financieros por servicios bancarios
- Viáticos
- Salarios
- Estimulación
- Prestación seguridad social
- Impuesto por utilización fuerza trabajo
- Contribución seguridad social a largo plazo
- Depreciación activo fijo tangible
- Gasto por pérdida

Gastos específicos de cada aspecto valorado

En el caso de la categoría Recepción están presentes solo alguno de los gastos clasificados como apoyo.

- | | | |
|----------------------------|---|-------------------|
| - Medicamentos | } | Servicios Médicos |
| | | |
| - Lencería | } | Habitación |
| - Material aseo y limpieza | | |
| - Alimentación(pacientes) | } | Alimentación |
| - Útiles cocina comedor | | |

²⁶ Ver Anexo No. 9. Relación de gastos con encuestas pacientes.

- Gasto transporte

Apariencia clínica

Después de haber realizado la clasificación de los gastos, se elaboró la tabla No. 2, comparándolos con los criterios encuestados a los pacientes, sin tener en cuenta la sustancialidad de los gastos que representan la categoría gastos de apoyo, ya que como se especificó en renglones anteriores, están presentes gastos que influyen en más de una categoría.

Tabla No. 2: Comparación de los gastos con respecto a las opiniones negativas de los pacientes (Regular y Pésima)

Criterios	Año 2007		Año 2008		Año 2009	
	Gastos	Total Evaluaciones	Gastos	Total Evaluaciones	Gastos	Total Evaluaciones
Servicios médicos	\$757 629.51	7	\$614 113.82	4	\$635 039.08	4
Habitación	100 809.41	47	77 366.79	46	92 280.75	51
Alimentación	517 356.08	71	582 150.00	90	579 136.04	64
Apariencia Clínica	95 842.27	18	175 331.05	14	42 254.02	14
Total	\$1 471 637.27	143	\$1 448 961.66	154	\$1 348 709.89	133

Fuente: Elaboración propia

Un análisis de la variación de los gastos y las opiniones negativas de los pacientes, permitió elaborar la Tabla No. 3, que muestra los siguientes resultados:

Tabla No. 3: Relación entre gastos y evaluaciones negativas de los pacientes

Criterio	2008/2007		2009/2008	
	Gastos	Evaluaciones negativas	Gastos	Evaluaciones negativas
Servicios Médicos	(19%)	(42%)	3%	0%
Habitación	(23%)	(2%)	19%	10%
Alimentación	12%	34%	(2%)	(28%)
Apariencia clínica	82%	(13%)	(75%)	0%

Fuente: Elaboración propia

Evaluados los valores de las tablas anteriores se pudo concluir lo siguiente:

De manera general se observa que no existe correlación directa entre la variación de los gastos y las evaluaciones negativas en el análisis de los años evaluados. Así, en algunos criterios, ante un aumento de gastos se refleja una disminución en las evaluaciones negativas, aunque no siempre en la misma proporción (Ejemplo: Apariencia de la clínica 2008/2007) y viceversa, pero en otras ocasiones el aumento de gastos, también se refleja en un aumento de evaluaciones negativas (Ejemplo: Habitación 2009/2008).

Esto no permite establecer una correlación directa entre ambas variables e introduce en el análisis, la duda en relación con la justificación del aumento de los gastos, con su impacto en los resultados.

Todo lo expuesto anteriormente puede ser índice de que los gastos no se han aplicado hacia aquellos aspectos de creación de valor o excelencia para el cliente, por tanto no ha representado una inversión para la imagen de la clínica y no influye en el aumento de la demanda y los ingresos.

Como bien se refirió en el comienzo del análisis financiero de la estrategia, otros de los objetivos a analizar en el presente trabajo, es el nivel de impacto que puedan presentar los ítems valorados en la misión, visión y política integrada en los resultados finales del centro.

Para hacer una previa evaluación de en que aspectos específicamente se visualizarían dichos resultados, se les preguntó al consejo directivo en la pregunta número cuatro del modelo Entrevistas Consejo Dirección²⁷ según sus criterios, cuales serían los mismos. Arrojando por demás las siguientes opiniones:

- Libre de Riesgo: Existieron diversos criterios en cuanto a la medición de los factores que presentarían incrementos en sus resultados, pero de manera general todos los miembros plantearon que el cumplimiento de este aspecto, garantizaría la beneficencia de la gestión y la calidad, creando de esta manera una mayor influencia de pacientes que garanticen el incremento en los *Ingresos*, *Demanda* y mejora en la *Imagen* internacional, gracias a los resultados que se alcancen en el proceso de atención medica, de servicios, de gastronomía, etc.
- Procesos de atención eficaces y eficientes: En este punto se logró un nivel de coincidencia del 100%. El cumplimiento del mismo garantizaría el incremento y la repitencia del proceso e incremento de los *ingresos*.
- Mejora Continua: En este aspecto existieron cinco miembros que solo platearon que el cumplimiento de este aspecto traería impactos en cuanto a *Imagen* se refiere, dos opinan que también influye sobre el incremento de la *Demanda* y los *Ingresos* y dos de ellos agregaron además que otro factor que arrojaría resultados positivos sería con respecto al *Posicionamiento en el mercado*. Por tanto coinciden en el impacto de las mejoras en la imagen y su consecuente impacto en la demanda y los ingresos.
- Compromiso de todos los trabajadores: El presentar un mejor funcionamiento profesional da como resultado el éxito en los servicios de excelencia, por lo que todos los miembros del consejo plantearon que el cumplimiento de este aspecto traería consigo mejoramientos en cuanto a *Imagen* se refiere, aunque cabe aclarar que para el máximo dirigente del centro esto conllevaría además incrementos positivos en los ingresos y la demanda; pues ciertamente si existiese un logro en comprometer a los trabajadores en el cumplimiento de la

²⁷ Anexo No. 5. Entrevistas Consejo Dirección.

actividad, se lograrían resultados positivos en los otros aspectos ya mencionados.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: El lograr presentar la confiabilidad como clientes permite el logro de que los productos o servicios ofertados tengan la calidad requerida, obteniendo como resultados materiales u equipos de óptima tecnología, permitiendo de esta manera un elevado prestigio, por lo que todos los miembros concordaron que el cumplimiento de este aspecto traería incrementos en la *Imagen* del centro, trayendo por consiguiente como bien expone el director del centro, incrementos en la *Demanda* y los *Ingresos*.
- Mantener el liderazgo en la atención de excelencia: El presentar constancia de ser uno de los centros que mejor oferta los servicios en la especialidad de oftalmología, permite un incremento en pacientes que escojan los servicios brindados por el centro, influyendo por demás en los ingresos. Por lo que para todos los directivos este factor influye en los tres aspectos (*Imagen*, *Demanda*, *Ingresos*), pero todos priorizaron como factor principal la *Imagen*.
- Satisfacción de pacientes y familiares: El lograr la confiabilidad en los pacientes, incrementa la *Imagen* del centro a nivel internacional, trayendo por consiguiente el incremento en la *Demanda* y los *Ingresos*; siendo valorado de esta misma manera por tres miembros del CD, el resto solo tuvo en cuenta el incremento en la *Imagen*.
- Desarrollo de todos los trabajadores: Al constar con un personal calificado y capacitado, da imagen de entidad que sabe hacer muy bien lo que hace, por lo que para todos los miembros del CD el cumplimiento del mismo arrojaría saldos positivos en la *Imagen* del centro.
- Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores: Evaluando desde la perspectiva que el centro sea el cliente; el lograr no dar una imagen de clientes incumplidores, sería algo positivo para el centro; o viéndolo desde el otro punto de vista, la no mora de la obtención de los servicios o productos que brinden los proveedores que tengan contratación con el centro, darían lugar a que se pudiera dar continuidad a los servicios de excelencia. Por lo que este aspecto fue de prioridad en cuanto a evaluaciones se refiere por parte del CD, el incremento de la *Imagen* del centro.

De forma general se puede afirmar que de los tres criterios evaluados el más significativo es *Imagen*. Al constar con una buena imagen tanto a nivel nacional como internacional incrementa seguidamente a la demanda que pueda presentar el centro y el resultado de esa demanda se visualizaría a través de los ingresos. Por lo que el impacto positivo que pueda llegar a obtener el centro en la *Imagen*, *Demanda* e *Ingresos*, es un proceso continuo y dependiente de cada uno de ellos.

En cuanto a nivel de cuantificación se refiere, el análisis de estos aspectos fue valorado con un 100% de coincidencia de Altos por todos los directivos del centro.

Para demostrar si un centro de servicios de excelencia cuenta con una buena imagen tanto nacional como internacional se deben tener en cuenta diversos factores, tales como los premios internacionales obtenidos, la percepción de los clientes, etc. Pero en el caso específico de esta investigación solo tomamos en cuenta el factor, opinión del cliente (en este caso pacientes). Las opiniones o evaluaciones que realizaron los pacientes, fue la referencia tomada en cuenta a la hora de evaluar la imagen del centro.

Según encuestas realizadas, el centro obtuvo más respuestas con evaluación de excelentes y buenas, que regular y pésimas²⁸, por lo que de forma general se puede afirmar que el centro cuenta con una buena imagen.

Con respecto al incremento de la demanda se visualizó también en el anexo referido en el párrafo anterior, que en los años correspondientes al análisis del presente trabajo se obtuvo una totalidad de pacientes ingresados de 638, 660 y 607 respectivamente. Para una mejor valoración del siguiente dato y poder afirmar si dicho nivel ocupacional se puede considerar como un nivel de impactos elevado, se es necesario realizar la comparación de los mismos con los ingresos del centro en esos mismos años²⁹, para lo cual se elaboró la Tabla No. 4.

En el análisis de la comparación de la demanda con los ingresos no se tuvieron en cuenta los conceptos: Ventas en Farmacia, Cafetería, Tienda, Otros Ingresos; ya que en los mismos, no están presentes agentes que no son considerados resultados directos a los pacientes.

Tabla No. 4: Ingresos

Año	Ocupación	Ingresos totales	Ingresos por servicios médicos ³⁰	%
2007	638	\$5 445 840.27	\$5 286 964.85	97
2008	660	5 248 423.13	5 060 736.90	96
2009	607	5 083 839.59	4 196 931.25	82
Total	1905	\$15 778 102.99	\$14 544 633.00	92

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede concluir que existe desproporción en la comparación realizada. El año 2008 fue el que mayor alcance ocupacional tuvo, comparado con los otros dos años, sin embargo en el año 2007 fue donde se obtuvieron mayores ingresos.

Por otra parte, se observa que el 92% de los ingresos responde a la actividad fundamental de la clínica, aunque el otro 8% es importante, pues incluye otros servicios periféricos que agregan valor (a la excelencia) del servicio básico.

²⁸ Ver Anexo No. 6. Resumen tabulado encuestas a pacientes y familiares.

²⁹ Ver Anexo No. 10. Resumen de Ingresos.

³⁰ Incluye solo: Hospitalización, consulta, investigación clínica, investigación oftalmológica, operación, tratamiento, acompañante, medicamento y estomatología.

Por ello es bien importante para el centro puntualizar cuáles son las fuentes que mayores ingresos podría representar y qué nivel de afectación representarían aquellos factores donde no presenten un óptimo funcionamiento.

Ya que al valorar los criterios evaluados en las encuestas a pacientes (Servicios Médicos-Habitación-Alimentación) con desglose de ingresos³¹ (específicamente los que correspondan con categorías evaluadas en las encuestas), arrojó como resultado que los aspectos más criticados fueron los que mayores ingresos representaron para el centro en los tres años analizados.

Además en ese mismo análisis se tuvo en cuenta los gastos que representan estos criterios y relativamente los conceptos que mayores ingresos representaron, son a la vez los que menos gastos muestran.

Como resumen de lo planteado sobre las preguntas tres y cuatro de las entrevistas realizadas al CD se creyó interesante realizar una comparación entre los resultados finales que arrojaron las mismas.

Para ello se representó, en la Tabla No. 5, el total de ingresos y gastos de los tres años analizados (considerando ambas monedas).

Tabla No. 5: Ingresos y gastos por año

Años	Ingresos	Gastos
2007	\$ 5 445 840.27	\$ 7 190 291.72
2008	5 248 423.13	6 584 616.99
2009	5 083 839.59	7 515 259.97

Fuente: Elaboración propia

Al comparar los ingresos con los gastos, se puede observar que los ingresos obtenidos están por debajo de los gastos incurridos para obtener los mismos. Y que el caso específico del año 2009 los ingresos tuvieron un descenso mayor con respecto a los dos años anteriores, sin embargo este año fue el que presentó mayores gastos.

Demostrando por demás todas estas variaciones, que existe una gran desproporción en cuanto al impacto que los gastos tienen en los ítems que marcan la excelencia y, por tanto, en los ingresos.

Hay que tener en cuenta, para confirmar esta conclusión, que las cifras de ingresos y gastos que se han empleado consideran la suma de dos monedas (MN y MLC), tal y como está establecido en la práctica contable del país.

³¹ Ver Anexo No. 11. Aspectos evaluados en encuestas con respecto a los ingresos y gastos.

2.4: Cálculo de los ratios financieros

Por ello para profundizar en el análisis del impacto de los gastos sobre los ingresos y el soporte financiero de la estrategia (obtener la excelencia), se emplearon los cálculos de los ratios financieros en cada moneda, ya que mantener la suma de ambas, introduce distorsión en los resultados.

Los mismos, como bien se mencionó en el capítulo 1, brindan una perspectiva amplia de la situación financiera. Permiten precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con la actividad del centro.

Los resultados obtenidos de los cálculos realizados por cada una de sus monedas en los ratios financieros³² a partir de los balances analizados³³ en los años seleccionados (2007/ 2008/2009), son los siguientes:

- Razones Liquidez: Para poder emitir un criterio con respecto a los ratios referidos a la liquidez se realizó la tabla No.6

Tabla No. 6: Resumen índices liquidez.

Razones	2007		2008		2009	
	CUC	MN	CUC	MN	CUC	MN
Razón Circulante	4.60	1.12	7.50	0.64	6.81	0.55
Prueba Acida	2.32	0.53	3.38	0.27	2.11	0.25
Liquidez Inmediata	0.59	0.47	0.41	0.21	0.22	0.20
Capital Trabajo	\$1 131 686.65	\$49 049.15	\$1 549 013.08	(\$228 197.10)	\$1 281 346.74	(\$306 063.75)

Fuente: Elaboración Propia

- Razón Circulante: El centro presentó en los tres años analizados exceso de dinero inmovilizado en CUC. Los activos circulantes son mayores que los pasivos circulantes. En MN cambia esta situación, ya que ocurrió una disminución paulatina del mismo, presentando por demás, probabilidades de incumplir sus obligaciones de pago a corto plazo.
- Prueba Acida: En este índice considerando la disminución de los inventarios, como partida menos liquida dentro del Activo Circulante, presentó la misma situación que el índice anterior. Se observó que en el caso de la divisa el centro presenta exceso de tesorería en los tres años; sin embargo en la MN se vuelve a observar que presentan peligro de caer en insuficiencia de pagos.
- Liquidez Inmediata: En este índice solo se consideran los activos mantenidos en caja y banco, es decir, el efectivo real con que se cuenta para pagar las obligaciones de cuentas por pagar. Al partir de dicha base se observó que en el caso de la divisa en los años 2007/2008 y la moneda nacional en el 2007, mantienen valores por encima de 0.3, lo que ratifica lo

³² Ver Anexo No. 13. Cálculo de los Ratios financieros.

³³ Ver Anexo No.12. Información financiera del CIRP Camilo Cienfuegos.

anteriormente dicho, con respecto al exceso de efectivo o recursos de inventarios inmovilizados.

Ya en el caso del año 2009 en divisa y los años 2008/2009 en la moneda nacional si presentó una buena liquidez.

- **Capital Neto de Trabajo:** Después de que el centro pagara sus deudas inmediatas, presentó en los tres años consecutivos una alta capacidad de recursos propios en divisa, repitiéndose esta situación favorable en el 2007 en su moneda nacional. Ya en el caso específico de los años 2008/2009 los pasivos circulantes en moneda nacional fueron superiores a los activos circulantes, siendo estos resultados una situación desfavorable para el centro; no pudiendo respaldar de esta manera sus operaciones más urgentes.

Se puede concluir, con respecto a la liquidez del centro, que el mismo muestra un exceso de capacidad para responder a sus obligaciones de corto plazo ya sea con sus activos circulantes o con sus activos más líquidos en las operaciones en divisa; presentando una situación inversa en moneda nacional.

Esto último se explica por el hecho de que la clínica opera en un mercado internacional, y la mayor parte de las operaciones se realizan en CUC, mientras que las operaciones en MN se limitan prácticamente al pago de salario y de parte de los insumos en esta moneda.

No obstante, la liquidez excesiva es también un problema, pues implica la inmovilización de recursos, fundamentalmente por inventarios en exceso, que responden a volúmenes de compra para asegurar la prestación del servicio, ante la inestabilidad de la oferta.

➤ **Razones de Actividad:**

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** En el caso específico de este ratio, se tomó como base que los valores que corresponden a Ventas, son todos aquellos importes que presenta el centro por concepto de Ingresos; debido a que el centro lo que presta son servicios y los mismos vienen siendo las ventas que realiza.

En la tabla No.7 se presenta la información sobre la gestión de cobro en días en los tres años que se analizan.

Tabla No.7 Indicadores gestión de cobros

Indicadores	2007		2008		2009	
	CUC	MN	CUC	MN	CUC	MN
Rotación de cuentas por cobrar	53	57	99	59	467	494
Ciclo de cobros (días)	6	6	4	6	1	1

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en los tres años y en ambas monedas la rotación de las cuentas es elevada.

Mientras más rápido se cobren las deudas pendientes mejor es para el centro, ya que de esta manera puede mantener sus fuentes de financiamiento.

Claro, que para realmente plantear si esta situación impacta favorablemente para el centro, se deben evaluar también la rotación de las cuentas por pagar.

- Rotación de las Cuentas por Pagar: Por lo general toda empresa desea que el ciclo de sus pagos sean lo más elevados posibles, siempre y cuando este no afecte la reputación crediticia de la empresa. En la tabla No.8 se presenta la información de los indicadores de cuentas por pagar del centro objeto de estudio.

Tabla No.8 Indicadores Cuentas por Pagar

Indicadores	2007		2008		2009	
	CUC	MN	CUC	MN	CUC	MN
Rotación de cuentas por pagar	65	123	62	8	425	99
Ciclo de pagos	5	2	5	45	1	3

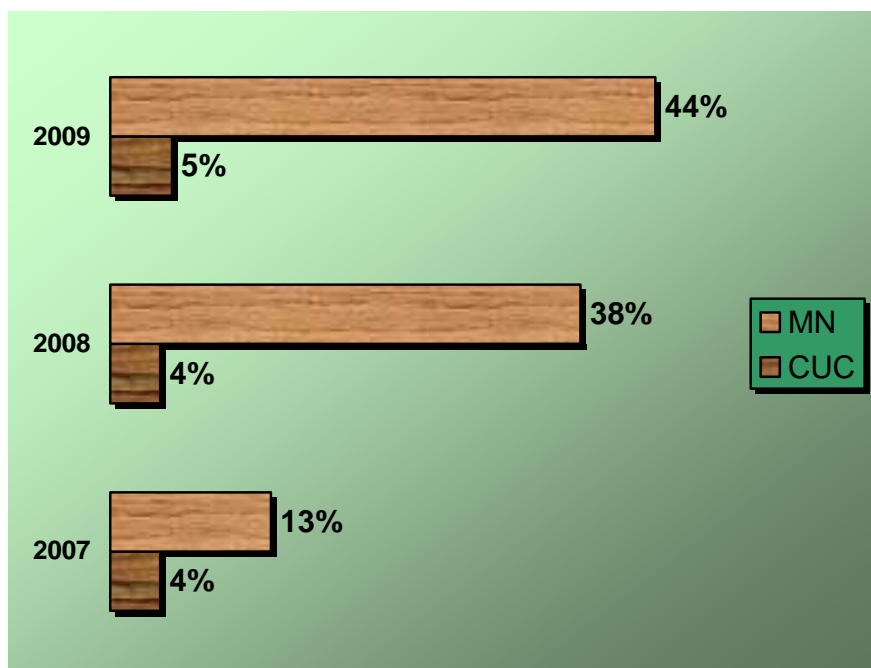
Fuente: Elaboración Propia

El ciclo de pagos en CUC refleja que la empresa está pagando prácticamente al mismo tiempo que cobra, por lo que no está aprovechando las ventajas que ofrece el financiamiento ajeno a través de proveedores.

- Otros ratios que se utilizan en las razones de actividad son la Rotación de Inventarios y el Plazo Promedio de inventarios, pero como el centro no posee sistema de costo y no es posible calcular el costo del servicio hospitalario, no se pudo calcular este indicador a pesar de que pudiera resultar especialmente importante, dado el problema que se detectó con el cálculo de los índices de liquidez. .
- Razones de endeudamiento: Con respecto al endeudamiento, se puede señalar que cuando se comparan los valores en divisa y moneda nacional existen diferencias entre ambos; por lo que la tendencia que viene manifestándose es un aumento de las deudas en moneda nacional.

La misma, a medida que transcurren los años manifiesta una disminución, pero no obstante, al evaluar estos valores con la otra moneda con la que opera el centro es elevado su valor. A continuación se muestra en el gráfico No.3 estas variaciones.

Gráfico No.3 Razón Endeudamiento



Fuete: Elaboración Propia

- Razones de Apalancamiento: Este ratio se utiliza para establecer como afecta la obtención de recursos en la estructura financiera del centro; pero el mismo no presenta deudas a largo plazo, por lo que no se realizó el calculo de la Deuda Activo Total ni la Cobertura de Intereses, ya que no procede en el objeto de estudio.
- Razones de Rentabilidad: Este ratio es el medidor de la eficiencia de las operaciones del centro, pero por regulación del organismo superior del centro, los estados financieros son entregados en el mismo con la unión de la información financiera en ambas monedas, por lo que como bien se mencionó al comienzo de el cálculo de los ratios, esta unión de ambas monedas trae consigo distorsiones en los valores a evaluar; por dicha razón no es posible calcular este ratio financiero, ya que según estados de situación de los tres años evaluados, el centro presenta perdidas y por lo tanto no paga impuestos sobre utilidades.

No obstante como hasta el momento se ha hecho en el presente trabajo, se realizó la división de ambas monedas en cuanto a rentabilidad se refiere, para poder valorar la eficiencia del centro.

Al emplear los cálculos de los ratios financieros en ambas monedas, se observaron los resultados representados en la Tabla No.9:

Tabla No.9. Rentabilidad financiera CIRP Camilo Cienfuegos

Años	Rentabilidad			
	CUC		MN	
	Utilidad	Pérdida	Utilidad	Pérdida
2007	\$1 557 323.64			\$(3 301 775.09)
2008	1 694 163.89			(2 030 357.75)
2009		\$(106 715.70)		(2 324 704.68)

Fuente: Elaboración Propia

Esta negativa situación es causada porque el centro es una entidad presupuestada autofinanciada, por lo que el Ministerio de Salud Publica asigna importes destinados a los gastos por los distintos conceptos que se incurren en el centro en MN y estos importes se encuentran en desventaja con los ingresos que se realizan; ya que el peso mayor de los ingresos son representados en divisas, por ser un centro que brinda servicios a pacientes extranjeros.

El análisis de todos estos ratios permite afirmar que el Centro, de manera general, presenta una aceptable capacidad de generar utilidad con relación al nivel de ventas (servicios) y de inversión en fondos propios y en activos totales, en divisa; independientemente de factores financieros que deben ser valorados, pues se convierten en riesgos de que la situación se deteriore:

- 1- Evaluar el peligro de caer en insuficiencias de pago en MN.
- 2- Evaluar la política de administración de inventarios
- 3- Evaluar las causas que provocan el mantenimiento de existencias inventarios altos.
- 4- Evaluar la desproporción que existen entre el ciclo de cobros y pagos.
- 5- Realizar la medición de los costos a fin de poder evaluar la rentabilidad sobre los costos con mayor precisión.

En tanto no se confirmen las valoraciones anteriores, es necesario prestar especial cuidado en todas aquellas operaciones que impliquen utilizar financiaciones en moneda nacional, ya que como bien se pudo observar en los cálculos realizados, la misma no presenta una buena situación.

En general, la situación financiera de la clínica se puede calificar de riesgosa, ya que el aparente exceso de liquidez en CUC no estimula a un control de este tipo de gastos y, por otra parte los defectos en MN pueden conducir a la clínica a una situación de impago en esa moneda.

En consecuencia, se puede afirmar que no resulta claro el respaldo financiero que existe para orientar la estrategia de la clínica a un servicio de excelencia y a alcanzar la visión propuesta.

Conclusiones:

Como resultado de la investigación se presentan las siguientes conclusiones:

- 1- El Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria no posee una estrategia totalmente desarrollada, ya que hay categorías inexistentes en ella, tales como el análisis externo, los objetivos estratégicos, las áreas de resultados claves y las estrategias corporativas y funcionales.
- 2- La misión declarada por el centro es imprecisa y no resulta diferenciadora ni específica.
- 3- La visión del centro no precisa el horizonte temporal para el cual ha sido creado.
- 4- Cumplir los propósitos formulados en la Misión- Visión y Política Integrada SIG, implica gastos sustanciales para el centro y en el análisis de estos se evidenció que no existe una aplicación dirigida hacia aquellos aspectos de creación de valor para los pacientes.
- 5- Existe desproporción en cuanto al impacto que los gastos y los ingresos tienen en los criterios que marcan la excelencia de un servicio hospitalario.
- 6- El consejo directivo del centro posee unidad de criterios y comparten los retos de la Misión y Visión, aunque no coinciden en cuanto al cumplimiento de los objetivos que no son percibidos con igual nivel de cumplimiento por todos.
- 7- La percepción de no complacencia de los pacientes del centro, en los criterios de medición de los retos derivados de la Misión- Visión y Política Integrada SIG, indica que no se está logrando la misión plenamente y no se ha alcanzado aún la Visión .
- 8- La situación Financiera de la clínica es riesgosa, debido a la existencia de dinero inmovilizado en CUC, exceso de capital de trabajo, exceso de activos circulantes y poca liquidez en MN.
- 9- No resulta claro, por tanto, el respaldo financiero que existe para orientar la estrategia de la clínica a un servicio de excelencia y a alcanzar la visión propuesta.

Recomendaciones:

Sobre la base de las conclusiones expuestas se recomienda lo siguiente:

- 1- Rediseñar la estrategia para completarla con las categorías faltantes.
- 2- Profundizar en el análisis de todos aquellos factores que son objeto de incomplacencia en los pacientes, y diseñar acciones para su mejoramiento.
- 3- Profundizar en el análisis económico-financiero, para identificar las causas que provocan los siguientes riesgos:
 - Peligro de caer en insuficiencias de pago en MN
 - Mantenimiento de existencias de inventarios altos.
 - Desproporción que existe entre los ciclos de cobro y pagos.
- 4- Diseñar el sistema de costos del Centro, para poder trabajar con un enfoque de cadena de valor en la estrategia, que contribuya al soporte financiero de la estrategia.

Bibliografía:

Arrarte Mera, Raúl. Importancia del análisis estratégico de los estados financieros empresariales www.gestiopolis.com . (Consultado 14 de Abril del 2010)

Brealey R., Myers S. Fundamentos de financiación empresarial. Cuarta edición. México: McGraw Hill, 1993.

Cesar Aching Guzmán. Ratios Financieros. www.monografias.com. (Consultado 14 de Abril del 2010)

Certo, Samuel C. y J. Paul Meter. Dirección Estratégica. Tercera Edición. México: Nueva Editorial Interamericana, 1984

CIRP Camilo Cienfuegos. Estados de Situación y Estados de Resultado del CIRP Camilo Cienfuegos. Documento no publicado.

CIRP Camilo Cienfuegos. Estrategia del Centro internacional Retinosis Pigmentaria Camilo Cienfuegos. Documento no publicado.

Colectivo Autores. Estrategia Organizacional. CETED. Universidad de la Habana. Documento no publicado.

Colectivo de Autores. Análisis e interpretación de Estados Financieros. Preparado para el Segundo programa de preparación económica para cuadros por integrantes del Comité académico nacional. Ciudad Habana: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS), 2005.

Cuba. Resolución No.645/04 (Objeto Social CIRP Camilo Cienfuegos)

Demestre, A., Castells, C. y González A. Técnicas para analizar estados financieros. Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2004

Díaz Oramas, Ketty. Las estrategias financieras de la ESPAC: análisis, propuesta e impacto. Tesis Maestría en Dirección. La Habana, Octubre 2008

Duran Herrera, J. J. Economía y Dirección Financiera de la Empresa. Madrid: Editorial Pirámide, 1992

Evelyn León. Análisis de Estados Financieros www.gestiopolis.com (Consultado 14 de Abril del 2010)

Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997.

Gitman, L. Fundamentos de administración financiera. EMPSES, 2001.

K. Albrecht. La Misión de la Empresa. España: Editorial Paidós Empresa, 1996.

Koontz, H. y H.Weirich. Administración, una perspectiva global. México: Editorial McGraw-Hill, 2004.

Melián Caram, Lilian. Guía para el análisis económico – financiero en el diagnóstico estratégico. Trabajo de Diploma. La Habana, Mayo 2009

Menguzzato, M. y J.J. Renau. La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana: Editorial del Ministerio de Educación Superior, 1997.

Mintzberg, H. y J.B. Quinn: El Proceso Estratégico. México D.F.: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1993

Navarro Siberio, Ariacna. Propuesta de procedimiento para la determinación de la estrategia económico financiera www.monografias.com (Consultado 14 de Abril del 2010)

Planificación estratégica www.slideboom.com. (Consultado 14 de Abril del 2010)

Porter, M. Ventaja Competitiva. México: CECSA, Editorial Continental S.A. de C.V, 1988.

Ratios Financieros www.wikipedia.com . (Consultado 14 de Abril del 2010)

Reyes Hernández, Reynier. Diseño de Estrategias Financieras para la toma de decisiones www.monografias.com (Consultado 14 de Abril del 2010)

Reyes, M. Decisiones financieras estratégicas. Monografía para el estudio en la Maestría en Finanzas. La Habana: Universidad de la Habana, 1999.

Rodríguez Hernández, Judania, María Teresa Gutiérrez Hernández y Misdalia Peña Domínguez. Análisis e Interpretación de Estados Financieros www.monografias.com (Consultado 14 de Abril del 2010)

Van Horne, J., Wachowicz, J. Fundamentos de administración financiera. Décima Edición. México: Prentice Hall, 1998.

Vogel, Mario Héctor. Gerenciar solo por indicadores financieros es un suicidio www.gestiopolis.com. (Consultado 14 de Abril del 2010)

Weston J. F., Brigham E. F., Fundamentos de administración financiera. Décima Edición. México: McGraw Hill, 1994.

Anexos:

Anexo No. 1- Planificación Estratégica del SIG. Procedimiento

Planificación Estratégica del SIG. Procedimiento.

OBJETIVO Y ALCANCE.

En este procedimiento se definen los lineamientos que aseguran que los objetivos integrados de gestión, con vista a lograr una planificación integrada para la gestión de los sistemas implantados, incluyendo los necesarios para cumplir los requisitos de los servicios y procesos, se establezcan y comuniquen en las funciones y niveles pertinentes en todo Centro y que se consideren las oportunidades de mejoras como un proceso continuo a través del uso los diferentes indicadores de medición, así como considera además la documentación de los procesos externos.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

Planificación: Actividades coordinadas para dirigir el Centro, enfocada al establecimiento de los objetivos integrados y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos.

GENERALIDADES.

La planificación proporciona un enfoque participativo, estructurado y coherente para desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, así como para garantizar la contratación externa de los procesos requeridos que no puedan ser ejecutados totalmente en nuestro Centro. Involucra a todos los propietarios de procesos que participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

A través de la mejora continua se aumenta la capacidad para cumplir con los requisitos establecidos.

RESPONSABILIDADES.

El Director es el máximo responsable de garantizar que se planifiquen eficazmente todos los procesos establecidos en el Centro y que se tomen las acciones correspondientes para su cumplimiento. A partir de la matriz de objetivo/procesos que se elabore, se le comunicará a cada responsable de proceso para que incorporen en sus planes de trabajo las acciones que le correspondan encaminadas a cumplir los objetivos trazados.

La Representante de la Dirección garantiza el control de lo establecido en el presente procedimiento así como realiza la evaluación de los indicadores de eficacia correspondientes y el seguimiento de los que se le designan, comunicando e informando los resultados obtenidos durante las mediciones realizadas al Consejo de Dirección.

El Asesor Jurídico garantiza la revisión de las cláusulas y procedencia de todos los Contratos Económicos o Convenios a concertar con las diferentes organizaciones cuando el Centro es parte del mismo, oído el parecer del Director.

FRECUENCIA.

Según la frecuencia y sistemática establecida se garantiza la medición de los indicadores de eficacia correspondientes según lo declarado en los PP.00.006 (Programa Indicadores). La frecuencia para la medición del cumplimiento de los objetivos integrados gestión (calidad, medio ambiente, seguridad trabajo), se chequea en el Consejo de Dirección, con una periodicidad semestral, según se establece en 5.4.1 del MIG (Manual Integrado de gestión) y en los Programas de Calidad, Programa Ambiental y Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo; así como el cumplimiento de las mejoras introducidas según PP.00.001 (Plan de Mejoras).

PROCEDIMIENTO

A partir de estos procesos estratégicos se mantiene consolidado el trabajo del Consejo de Dirección del Centro en función de traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduciendo los conflictos de intereses que pudieran suceder, fomentando la participación y el compromiso a todos los niveles con la asignación de los recursos requeridos para hacer realidad el futuro a que se aspira.

La Dirección define, revisa y difunde los objetivos y metas consecuentes con la Política Integrada de Gestión y se asegura que los mismos estén claramente definidos de forma tal que puedan alcanzarse, constituyéndose en entradas de los procesos contemplados en el SIG.

Una vez definido estos objetivos deben desplegarse a todos los niveles y funciones implicadas.

Esas prácticas podrían ser evidenciadas a través de una matriz de objetivos /procesos que permita vincular los objetivos /metas trazados y aprobados convenientemente y su nivel de incidencia en los procesos aplicables, RG-PG.00.014-001(Matriz de Procesos).

A continuación de identificar los objetivos y sus niveles de significación en cada proceso se realiza la medición de los mismos según lo establecidos de forma de poder demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

La alta dirección tiene identificados los recursos requeridos para alcanzar los Objetivos Integrados de Gestión, como son medios y asignación del personal competente para que cumplan con la gestión, realización, seguimiento y medición de los procesos incluidos en el SIG. La estrategia de trabajo se define en el Plan

de Trabajo Anual, mediante lo cual se garantiza un incremento de la capacidad del Centro para brindar servicios que satisfagan plenamente a los pacientes y familiares, preservando el medio ambiente y la SST (seguridad y salud en el trabajo) cumpliendo las legislaciones aplicables.

El cumplimiento del Plan de Trabajo Anual de las áreas funcional es chequeado de manera operativa por el Director y con una periodicidad semestral se chequea el cumplimiento de los objetivos en el Consejo de Dirección.

En caso que se presenten situaciones nuevas o que impliquen cambios en el Centro, tales como nuevos servicios, adquisición de nueva tecnología, nuevos procesos, nueva legislación o regulaciones, el Director General evalúa la importancia de los mismos en el marco de los servicios ofrecidos y en función de esto y con antelación considerando los aspectos citados anteriormente, planifica los medios y recursos adecuados y orienta la elaboración o modificación de la documentación que corresponda de forma tal que se mantenga la integridad del SIG.

Para alcanzar los objetivos y metas del SIG, se establece el Programa, PP.00.004

MEJORA CONTINUA DEL SIG.

La eficacia del Sistema Integrado de Gestión mejora continuamente mediante el uso de la política integrada de gestión, los objetivos del SIG, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección del sistema. Para materializar tales mejoras, además del mecanismo de acciones correctivas y preventivas, elaboramos Planes de Mejora del SIG.

PROCESOS EXTERNOS

Como procesos externos se consideraran los asociados a servicios asistenciales y no asistenciales que afecten la conformidad de los servicios que se brindan en la institución. El control sobre estos procesos, contratados externamente, esta identificado convenientemente y se procede para su control en el PG.00.004 Gestión de Compras y evaluación de proveedores.

CUMPLIMIENTO Y CONTROL

Atendiendo a los resultados obtenidos en las mediciones periódicas, se mantienen, modifican o se suprimen los indicadores existentes o de ser requerido se crean otros nuevos que permita disponer de un sistema de indicadores que fomente la mejora continúa en el Centro asociada al SIG.

Cuando no se alcancen los resultados planificados se llevaran a cabo las correcciones y se procederá según lo establecido en el Tratamiento de No conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas, Accidentes e Incidentes, donde se regula el mecanismo conveniente para la adopción de las acciones correctivas requeridas ante estas situaciones.

El Representante de la Dirección garantiza la información y comunicación al Director y en el Consejo de Dirección de los resultados obtenidos, y este aprobará las acciones que correspondan y la frecuencia en que se verificará su cumplimiento.

INDICADORES DE PROCESOS

PROCESO	INDICADOR DE EFICACIA	VALOR DE REFERENCIA	FRECUENCIA	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
Planificación de la Calidad	Cumplimiento de objetivos trazados	Mínimo 90% cumplido	Anual	Director Vicedirección Enfermería Calidad
Planificación de la Mejora Continua	Cumplimiento del Programa de Mejora	Mínimo 80%	Anual	Director
Procesos Externos	Cumplimiento de Contratos o Convenios	100%	Anual	Director y Consejo de Dirección
Gestión ambiental	- % de cumplimiento del Programa Ambiental. - Cantidad de derrame significativo anual - Generación de desechos peligrosos hospitalarios	Mín 98% cumplido Máximo 1 Kg./Cama	Anual	Director
Gestión de SST	Cumplimiento del Programa de SST	Mínimo 98%	Anual	Director

Anexo No. 2- Programa Indicadores Procesos. (PP.00.006)

PROCESOS	INDICADORES	VALOR DE REFERENCIA	FRECUENCIA	RESP. DEL SEGUIMIENTO
Consulta Externa	<ul style="list-style-type: none"> # Total consultas realizadas # Total consultas planificadas 	Igual a 16 mayor	Semestral	J' Consulta Externa
Hospitalización	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión Concurrente (Entrega de Salas y de Supervisoras) 	Cumplimiento 100% atención integral.	Mensual	Vic. Enfermería y Atención a Calidad y Medio Ambiente
Ambulatorios	<ul style="list-style-type: none"> Tasa de espera para la atención médica 	Máx. 15 min	Mensual	J' Serv. Consulta Externa
Evaluación Procesos Asistenciales	<ul style="list-style-type: none"> Historias Clínicas Evaluadas (10%) (Evaluación Retrospectiva) Atención Médica y de Enfermería (Evaluación concurrente) 	Min. 95% Satisfactorias 100 %	Mensual	Comité CEPA
Pre/ Trans/ Post operatoria	<ul style="list-style-type: none"> # Total cirugías realizadas # Total cirugías planificadas Evaluación Retrospectiva (10% HC con interv. quirúrgica) Evaluación Concurrente 	Igual a 1 Min 95% Satisfactoria Min 95% Satisfactoria	Semestral	Comité de Intervención Quirúrgica
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Objetivos trazados en PP.00.004 	Mín 90 % cumplido	Anual	Director/ Vic. Enf. y Atención a la Calidad
Estrategia de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la Estrategia 	Mín 50% de las acciones tácticas	Anual	Vicedirección Comercial
Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del Programa de Mejoras. 	Min. 80 %	Anual	Director
Gestión Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de manipuladores chequeados Satisfacción de trabajadores / tasa respuestas 	100% MÍN. 95 %	Anual	Dpto. Recursos Humanos

	adecuadas • Por ciento del plan de capacitación	MÍN. 95 %		
Gestión de compras	• <u>proveedores aprobados evaluados/</u> proveedores aprobados por la dirección	Igual a 1	Anual	Director, VD Comercial J' Compra, J' Farmacia
Comunicación interna y externa	• Responder solicitud de pacientes • Fidelización de pacientes • <u>Cdad de comunic. internas que resultaron eficaces</u> Total de comunicaciones realizadas • <u>Cdad de comunic. externas que resultaron eficaces</u> Total de comunicaciones realizadas	Seguimiento del 20% pacientes egresados ≥ 0.90 > 0.90	Anual	VD Comercial Director
Revisión por la Dirección	• <u>Elementos de entrada que se tuvieron en cuenta</u> Total de elementos de entrada aplicables	Igual a 1	Anual	Director/ Vic. Enf. y Atención a la Calidad
Gestión tecnológica e Infraestructura	• miento del plan de mantenimiento Cumpli • miento del plan de mantenimiento para electromedicina Cumpli	Mín 90 % Mín 90 %	Anual	Dpto. Mantenimiento Electromedicina
Control de dispositivos seguimiento y medición	Cumplimiento del Plan de Verificación /Calibración	Mín 95 % cumplido	Anual	Esp.Metrología
Control Operacional	<u>Total de criterios operacionales evaluados</u> satisfactorios <u>Total general de criterios operacionales evaluados</u>	≥ 1	trimestral	RD
Preparación y respuesta ante	<u>Tiempo real en la realización de un ejercicio</u> Tiempo planificado para el ejercicio	≤ 1	Anual	Dto. Tiempo de

emergencia		(Simulacro o real)		Guerra
Satisfacción de Pacientes y Familiares	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Cantidad de respuestas satisfactorias}}{\text{Cantidad de respuestas respondidas}} \times 100$ 	Mín. 95%	Mensual	Vicedirec. Calidad y Medio Ambiente Comité SPF
Procesos Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de Contratos y convenios 	100%	Anual	Director
Auditorias Internas Y Externas	<ul style="list-style-type: none"> • # Auditorias Programas • # Auditorias Realizadas • $\frac{\text{Relación NC Repetitivas}}{\text{NC Detectadas Total}} \times 100$ 	1 Ó Mayor Máx. 5%	Semestral Anual	Vicedirecc. Enfermería , Calidad Y Medio Ambiente
Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de derrame significativo • Generación de desechos peligrosos hospitalarios • Consumo total kw/h real \leq Consumo kw planificado • Consumo total m3 real \leq Consumo planificado m3 • Consumo total gás (Litros) real \leq Consumo planificado gás (litros) • Total de millar consumidos/ mes • Consumo Total Combustible y lubricantes (litros) / Mes • Cantidad total (Kg) de desechos tratados /Cantidad total (Kg) de desechos colectados • <u>Cantidad de documentos que se cumplen</u> Total de documentos evaluados 	Máximo 1 al año 0.3 Kg/Cama/día . real \leq planificado “ “ “ “ “ < al año anterior en igual periodo =1 = 1	Trimestral “ “ “ “ “ “ “ “ Anual	RD RD J ^r Mantenimiento J ^r Mantenimiento J ^r Mantenimiento Direc. Administrativa RD RD Director / RD
Requisitos legales				
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada Logística para atención a pacientes hospitalizados y Ambulatorios • Servicios de Alimentación inocua 	100 % Menú internacional balanceado y/o dieta	Anual	Director Dietética
Servicios generales	Confort e higiene <u>Consumo real de productos de limpieza y desinfección (litros).</u>	<ul style="list-style-type: none"> • $\geq 98\%$ cumplido de las disponibles • 	Trimestral	Dpto. Servicios generales

	Consumo planificado y desinfección (en litros)	Valor de Referencia < 1)		
Información , recepción y registros médicos	<ul style="list-style-type: none"> Paciente s infectados encontrados/ Pacientes notificados: (10%) 	100 %	Mensual	J Registros Médicos
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de documentos no controlados en las áreas 	Igual a 0	Semestral	Vic. Calidad y Medio Ambiente
Acciones Correctivas /Preventivas	<ul style="list-style-type: none"> # <u>Acc.</u> <u>Correctivas-Preventivas Efectivas</u> # Soluciones Totales Planteadas 	≥ 90%	Anual	Vic. Calidad y Medio Ambiente
Planificación, Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <u>Cantidad de documentos que se cumplen</u> Total de documentos que se cumplen 	= 1	Mensual	J' Dpto. Económico

Anexo No. 3- Objetivos Manual Integrado Gestión.

5.4. PLANIFICACIÓN

5.4.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN:

Los Objetivos Integrados de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y SST se establecen en OIG.00.001

1. Consolidar el Sistema Integrado de Gestión con la implementación de la Norma Cubana 18001.2005 incorporándola totalmente al mismo.
2. Incrementar un 2% la mejora continua de los procesos, el equipamiento tecnológico, el inmueble.
3. Capacitar y adiestrar el 25% de los auditores internos, como auditores integrados.
4. Lograr el Incremento en un 25 % de los indicadores relacionados con los aspectos ambientales, con respecto a igual periodo del año anterior.
5. Utilizar los portadores energéticos en correspondencia con la demanda de atención en relación con el año anterior. (Gas LP, Electricidad y Agua)
6. Mejorar la Climatización en el área de la cocina en un 20 %
7. Reducir la probabilidad de caída por piso resbaladizo en la cocina en un 95%
8. Reducir las probabilidades de dolencias lumbares en un 25% de los pantrys.
9. Eliminar las probabilidades de contaminación por absorción en el Laboratorio Clínico.
10. Eliminar las probabilidades de caídas por falta de sujeción en un 90% en Electromedicina.
11. Proteger al centro de descargas eléctricas en un 100%

Anexo No. 4- Plan de Mejoras. (PP.00.001)

No.	TAREA	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	FECHA DE CONCLUSIÓN	CUMPLIMIENTO
1	Reparación de falsos techos por piso 4to y 3er piso	Dir. Admón. EMPROVA	Diciembre 09	
2	Reposición de accesorios (puertas) y remodelación de pisos de las cámaras frías.	Pendiente Oferta ROMAN Caribbean	Diciembre 09	
3	Terminación Obra Civil Grupo Electrónico	Dir. Admón. ESCI 1	1er Trimestre 2010	
4	Gestionar el financiamiento y todo lo referenciado para la compra de las enfriadoras y su reposición.	Dirección Administrativa	Dic 08 I Semestres 09	
5	Terminar el proceso documental del Sistema de SST y actualizar las acciones	Representante de la Dirección / Recursos Humanos	Nov 08	
6	Gestionar la compra para reposición del parque de vehículos del Centro.	Dirección Administrativa, Transporte	Diciembre 08 I Trimestre 09	
7	Revisión e Instalación del Sistema de Pararrayo y tierra física.	CIMEX Tramite de gestión para oferta	I Semestre 2010	
8	Continuar con las gestiones para conseguir proveedores para sustitución del mobiliario de la recepción	Direc. Admón., Vic. Enfermería / Servicios Generales	Permanente	
9	Continuar con las gestiones para conseguir proveedores para sustitución del mobiliario del 4to y 3er piso	Direc. Admón., Vic. Enfermería / Servicios Generales	Permanente	
10	Controlar los ruidos para lograr minimizarlo e impartir educación formal para el uso de la comunicación de usuarios y trabajadores.	Vicedirectores y Jefes de departamentos	Permanente	
11	Cambio de las puertas de los quirófanos.	Dir. Administrativa Mantenimiento	Diciembre 09	
12	Reposición de camas para acompañantes específicamente en los pisos 3, 4 y 2.	Dir. Administrativa Servicios Generales	Diciembre 2009	
13	Montaje de esquineros de madera en los comedores para la disposición de salsas.	Dir. Administrativa Servicios Generales	Julio 09	
14	Tapizado de los muebles de los pisos de las salas de star	Dir. Administrativa Servicios Generales	Diciembre 2009	
15	Reposición de los televisores pendientes a sustitución (15)	Dir. Administrativa Servicios Generales	Diciembre 2009	

Anexo No. 5- GUIA DE ENTREVISTA

Persona Entrevistada:

Fecha:

Cargo:

Consigna: Estoy realizando una investigación, con vistas a la realización del Trabajo de Diploma de la carrera Contabilidad y Finanzas, que tiene por objetivo evaluar el respaldo económico de la estrategia del Centro de Retinosis Pigmentaria. Para ello es necesario aclarar el contenido de la estrategia con aquellos que, por ser el ápice estratégico, participaron decisivamente en su elaboración. Le agradecería dedicarme su tiempo y contestar a las siguientes preguntas.

Nuestra misión y visión declaran que brindamos servicios de excelencia y ello se manifiesta en diferentes elementos incluidos en ellas, que deben ser esclarecidos.

- 1. Por favor indique qué se entiende por cada uno de los aspectos incluidos en la misión, visión y política integrada, que son:**

Libre de riesgo:	
Procesos de atención eficaces y eficientes:	
Mejora continua:	
Compromiso de todos los trabajadores:	
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados:	
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia:	
Satisfacción de pacientes y familiares:	
Desarrollo de todos los trabajadores:	
Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores:	

- 2. ¿Esos aspectos antes vistos ya se han alcanzado?**

Ítems.	SI	NO	Si respondió NO, ¿en qué año se prevé lograrlo
Libre de riesgo:			
Procesos de atención eficaces y eficientes:			
Mejora continua:			
Compromiso de todos los trabajadores:			
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados:			
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia:			

Satisfacción de pacientes y familiares:			
Desarrollo todos los trabajadores:			
Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores:			

3. ¿Qué recursos demandan esos retos (en términos de gastos)? ¿Como los valoraría?

Ítems	¿Qué recursos involucra? (materiales, equipos, humanos, cambios organizativos)	Cuantifíquelos			
		Muchos	Bastantes	Algunos	Ninguno
Libre de Riesgo					
Procesos de atención eficaces y eficiente					
Mejora continua					
Compromiso de todos los trabajadores					
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados					
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia					
Satisfacción de pacientes y familiares					
Desarrollo de todos los trabajadores					
Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores					

4. ¿Qué impacto tienen esos ítems en los resultados?

Ítems	Impactos (en los ingresos, en el aumento de la demanda, en la imagen, etc.)	Cuantifíquelos			
		Alto	Medio	Bajo	Nulo
Libre de Riesgo					
Procesos atención eficaces y eficientes					

Mejora continua					
Compromiso de todos los trabajadores					
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados					
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia					
Satisfacción de pacientes y familiares					
Desarrollo de todos los trabajadores					
Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores					

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo No. 5 (cont.)- Resumen entrevistas realizadas Consejo Dirección

Pre-guntas	Criterios Miembros Entrevistados								
	Director General Dr. Prof. Obel García Báez	Vice-Director Primero Dr. Lázaro Joaquín Pérez Aguiar	Director Admón. Lic. Juan P. Nizarane	Vice-Director Técnico Dr. Jorge Peláez	Vice-Directora Comercial Lic. Elizabeth Ramos Sánchez	Vice-Directora Enfermería Olivia Montesinos	Vice-Directora Económica Lic. Bárbara S. López Hernández	Vice-Directora Docente Dra. Rosa Sonia Vera	Jefa Servicios Generales Lidia Isabel Pérez Rivero
1-Por favor indique qué se entiende por cada uno de los aspectos incluidos en la misión, visión y política integrada, que son:									
LR	Cuando no existen factores que afecten negativamente físico, psicológico y social.	Lograr con éxito la relación: Médico-asistencia Medio-ambiental	Que no existan factores que puedan poner en riesgo el funcionamiento o administrativo, no viéndose así afectada la calidad de nuestro servicio.	Que no existan factores objetivos ni subjetivos que puedan poner en riesgo la calidad de nuestro servicio.	Que los servicios que brindamos deben ser seguros, aplicando las buenas prácticas clínicas.	Que los servicios que brindamos no posean ningún factor negativo que afecte o ponga en riesgo nuestro servicio.	Cuando se cumplen con todas las medidas de seguridad y control para evitar delitos e infracciones que constituyan violaciones e irregularidades.	Velar por la constancia de que contemos con un personal calificado, tomando como base que no existan títulos falsos.	No posee ningún factor o elemento que ocasione afectaciones en el cumplimiento de la misión.
PAEE	Procesos Normados que permiten obtener resultados esperados.	Que nuestros procesos de atención en general cumplan lo establecido en cada proceso.	Que tengamos en cuenta todo lo referente a los procesos legislados y normados para así lograr los resultados que deseamos como centro.	Que todos nuestros procesos consten con la mejor eficiencia y eficacia posible, calidad, rapidez, etc.	Cumplir con indicadores de eficacia según valor de referencia establecido en cada proceso, además de constar con procesos óptimos teniendo en cuenta costos/ingresos.	Procesos que garanticen y cumplan nuestros medidores de eficacia y eficiencia.	Utilización de técnicas adecuadas sobre la base de los principios contables y resultados óptimos y viables para medir y describir el resultado de la actividad económica y suministrar la información eficiente para la toma de dediciones.	No se ajusta al contenido laboral.	Procesos que garanticen el cumplimiento de la estrategia trazada para lograr fidelización en clientes y personalización de servicios de excelencia.

MC	Sistema de acciones progresivas para garantizar estándares elevados de calidad.	Presentar una autocrítica elevada.	Estado de complacencia real y evidente manifestado por los resultados de la atención de salud recibida.	Establecer políticas, planes y acciones que garanticen un mejoramiento continuo de la calidad de nuestro servicio en aras de perfeccionar constantemente todos nuestros procesos y lograr la satisfacción plena de nuestro objeto social.	Mantener competitividad, avanzar, prosperar, continuar desarrollando los servicios, crecer de forma ininterrumpida.	Garantizar resultados óptimos en el desarrollo de nuestros servicios.	La eficacia del sistema mejora continuamente mediante el uso de la política integrada de gestión, los objetivos del SIG, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección del sistema. Para materializar tales mejoras, además del mecanismo de acciones correctivas y preventivas, elaboramos planes mejoras del SIG.	Mantener y mejorar bibliografía científica del centro.	Cambios que garantizan resultados positivos en el desarrollo del proceso diario.
CTT	Sentido de pertenencia que se traduce en un interés conciente por alcanzar los objetivos de un colectivo.	Todos nuestros trabajadores presente gran cultura organizacional.	Que nuestros trabajadores tengan un gran sentido de pertenencia.	Todos nuestros trabajadores tengan o no, una relación directa con el paciente y familiares están comprometidos a dar por el servicio lo mejor de si.	Lograr el cumplimiento del deber, con responsabilidad y sentido de pertenencia.	Sentido de pertenencia en todos nuestros trabajadores.	Cada integrante del proceso contable debe incluir con cada objetivo trazado u obtener resultados favorables en el proceso culminado.	Perfeccionar y contribuir a la autocalificación y superación de nuestros médicos.	Sentido de pertenencia de los trabajadores con la Entidad y las diferentes estrategias que se trazan.
RMBP	Relaciones de intercambio reguladas por normas que exijan la calidad del producto o servicio negociado.	Calidad creciente en los servicios totales	Que nuestros proveedores mantengan las estrechas relaciones de intercambio a través de nuestras contrataciones.	Que nuestros proveedores satisfagan sus expectativas por la calidad del servicio brindando a los pacientes	Mantener buenas relaciones con los proveedores calificados, contrataciones que favorezcan ambas partes	Satisfacción de nuestras expectativas en los servicios o productos brindados.	Escoger los proveedores que brinden productos calidad que correspondan las exigencias del objeto social al que estamos obligados a responder.	No se ajusta al contenido laboral.	Garantiza uso adecuado de productos, lo que facilita la actividad que se desarrolla en cada una de las áreas que prestan un servicio.

				que envían y que el beneficio económico sea mutuo.					
MLAE	Acciones que permitan alcanzar un nivel de prestigio y reconocimiento de una labor.	Actualización científica y tecnológica de nuestros servicios.	Mantener la calidad de nuestros procesos administrativos para así poder brindar un servicio con calidad.	Mantener una atención de excelencia que nos permita un alto reconocimiento o tanto nacional como internacional.	Desarrollar estrategias que permitan y garanticen el posicionamiento alcanzado y la cultura de excelencia en los servicios.	Mantener un servicio de excelencia que nos permita de esta manera un alto prestigio a nivel tanto nacional como internacional.	Acciones que permitan alcanzar un nivel de prestigio y reconocimiento de una labor.	Mantener grado calificación personal técnica y profesional.	Ratificación de personas propuestas y aprobada por los trabajadores que garantizan y afianzan los servicios de excelencia, así como la confianza de los mismos.
SPF	Estado de complacencia a real y evidente manifestado por los resultados de la atención de salud recibida.	Constancia de profesionalidad en nuestros servicios.	Que nuestros pacientes y familiares queden satisfechos con la calidad del servicio que brindamos.	Que nuestros pacientes y familiares queden lo más satisfechos posibles con los servicios y atención que le brindamos.	Encuestar a pacientes y familiares, tener en cuenta sus expectativas. Crear estándares de calidad y medir con los comités asesores de consejo de dirección el buen funcionamiento de los procesos.	Constancia de satisfacción en nuestros pacientes y familiares con nuestros servicios.	Que se cumplan con todos los objetivos y lineamientos trazado a la hora de evaluar los resultados por lo que se rige nuestro objeto social y que la complacencia y la seguridad en un diagnóstico certero sea el mejor resultado ante cada uno de nuestros pacientes y familiares.	No se ajusta al contenido laboral.	Culminación y Resultados positivos de los diferentes servicios que se prestan en cada una de las áreas.
DT	Acciones capacitantes que permiten elevar el nivel de desarrollo progresivo de un colectivo.	Presentar una buena atención al hombre y constar con la capacitación de nuestros trabajadores.	Continuar la capacitación a través de cursos, diplomados etc., de nuestros trabajadores.	Mantener un perfeccionamiento continuo de los conocimientos profesionales, técnicos y éticos-morales de todo el personal que labora en el centro.	Desarrollo científico y cultural, capacitaciones, producción científica.	Constar con la capacitación de nuestros trabajadores.	Cada trabajador debe cumplir con su plan de capacitación para lograr resultados satisfactorios en la atención y cumplimiento de cada servicio.	Contribución capacitación personal de nuestros médicos y trabajadores en general.	Capacitación que conlleva al perfeccionamiento del personal involucrado en el proceso de excelencia.

ERP	Mantener contactos periódicos con los proveedores para mantener la calidad de los intercambios .	Disciplina por ambas partes contratadas.	Mantener las mejores relaciones con nuestros proveedores, a través de contactos sistemáticos, exponiendo de dicha forma inquietudes o sugerencias en cuanto a la relación proveedor/cliente.	Mantener las mejores relaciones ético-profesionales con nuestros proveedores.	Evaluación exhaustiva de las contrataciones con proveedores, cumplimiento de los mismos.	Mantener por siempre las mejores relaciones con nuestros proveedores.	Cumplir con poscontratos aprobados y establecer conciliaciones periódicas para establecer compromisos de pago.	No se ajusta al contenido laboral.	Retroalimentación que facilita el proceso de excelencia, teniendo en cuenta las ofertas que se muestran en el mercado.
2- ¿Esos aspectos antes vistos ya se han alcanzado? Si/ No. Si respondió NO, ¿en qué año se prevé lograrlo?									
LR	No. En el 2001	Si	No. En el 2001	Si	Si	Si	Si	Si	Si
PAEE	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No se ajusta al contenido laboral.	Si
MC	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
CTT	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
RMBP	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
MLAE	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
SPF	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No se ajusta al contenido laboral.	No. Inmediato
DTT	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
ERIP	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No. En el quehacer diario.	No se ajusta al contenido laboral.	Si

3- ¿Qué recursos demandan esos retos (en términos de gastos)? ¿Como los valoraría? ¿Qué recursos involucra?(materiales, equipos, humanos, cambios organizativos) Cuantifíquelos: Muchos/Bastantes/Algunos/Ninguno									
LR	Materiales, Muebles adecuados al reducido espacio. C: Bastantes	Personal calificado, Tecnología de punta., Procesos organizacionales eficientes. C: Bastantes	Constate supervisión todos procesos administrativos para que se cumplan las normas establecidas. C: Bastantes	Equipamiento técnico adecuado, Personal capacitado, Revisión constante del quehacer diario. C: Muchos	Presencia personal calificado y tecnología de punta. C: Muchos	Personal enfermería calificado. C: Bastantes	El control y la supervisión de los frentes para que se cumplan las normas establecidas para cada uno de los que desempeñan cada contenido. Que las áreas contables se encuentren aseguradas ya que se custodian medios monetarios y materiales. C: Muchos	Constante supervisión de culminación estudios o superaciones. C: Ninguno	Posición stop de productos y recursos humanos para el proceso de Higienización. C: Bastantes
PAEE	Renovación de los equipos, Reposición de algunos muebles deteriorados C: Algunos	Evaluación personal calificado, Funcionamiento óptimo de nuestros equipos médicos. C: Bastantes	Constancia en general con tecnología avanzada., Presencia personal profesional y calificado. C: Bastantes	Tecnología de punta, Personal calificado, Calidad requerida todos aditamentos a utilizar áreas técnicas. C: Muchos	Evaluación procedimientos existentes, Evaluación personal calificado, Evaluación Rentabilidad centro. C: Bastantes	Evaluación personal calificado, funcionamiento óptimo de nuestros equipos médicos. C: Bastantes	Capacitación del personal que se desempeña así como tecnología en cuanto a sistemas informáticos que garanticen la efectividad del proceso contable. C: Muchos	No se ajusta al contenido laboral.	Mantener una adecuada capacitación para garantizar valoraciones eficientes con eficacia. C: Algunos
MC	Renovación periódica de muebles y equipamiento o medico y de apoyo C: Bastantes	Constancia de nuestros servicios de excelencia., Evaluar diario de nuestras actividades. C: Bastantes	Establecer periódicamente análisis con cada participante y la discusión de nuevas metas e ideas para un avance en cada una de las mejoras planteadas. C: Bastantes	Capacitación personal de acuerdo a avances tecnológicos en el mercado científico. C: Bastantes	Mantener el mejoramiento constante de los servicios, Evaluar el mercado a nivel internacional C: Muchos	Constancia de nuestros servicios de excelencia a través de la evaluación diaria de nuestras actividades. C: Bastantes	Actualización de cada sistema, supervisión y control sistematizado para mantener y mejorar los logros alcanzados. C: Bastantes	Presencia bibliografía actualizada de todas las especialidades médicas. C: Algunos	Constante supervisión del trabajo que se realiza, así como el servicio que se muestra. C: Bastantes

CTT	Tiempo, formación, protección y seguridad C: Muchos	Superación profesional de nuestros trabajadores. C: Bastantes	Apoyo incondicional a la superación todos los trabajadores del centro, Mantener dentro de lo presupuestado óptimas condiciones laborales. C: Bastantes	Logro sentido pertenencia. C: Algunos	Superación técnico profesional de nuestros trabajadores. C: Bastantes	Superación profesional de nuestros personal enfermería. C: Bastantes	El interés y el esfuerzo por parte de cada trabajador en cumplir con los compromisos. C: Bastantes	Facilidades superación al personal medico. C: Algunos	Esfuerzo humano por hacer prevalecer el cumplimiento de los compromisos. C: Bastantes
RMBP	Comunicación, Transportación C: Algunos	Evaluación beneficios contratados. C: Bastantes	Mantener constante intercambio de información con nuestros proveedores, realizando además evaluación del desempeño de los mismos en los servicios a solicitar. C: Algunos	Relaciones intercambio satisfactorias con proveedores nacionales e internacionales. C: Algunos	Evaluación beneficios servicios o productos contratados. C: Bastantes	Evaluación calidad que presenten productos que solicitamos a través de nuestros proveedores. C: Bastantes	Establecer un sistema periódico de conciliación basado en relaciones de trabajo de acuerdo mutuo en cumplir con los contratos previamente firmados por parte de clientes y proveedores. C: Algunos	No se ajusta al contenido laboral.	Constante supervisión calidad productos adquiridos a través de nuestros proveedores, para que así no se imposibilite el suministro eficiente. C: Algunos
MLAE	Mobiliario, Equipamiento, Formación Continuada, Relaciones nacionales e internacionales C: Muchos	Perfeccionamiento de nuestros servicios. C: Bastantes	Velar por el buen funcionamiento organizacional a nivel profesional y tecnológico. C: Bastantes	Constancia servicio excelencia, Constar con tecnología de punta. C: Muchos	Perfeccionamiento de nuestro sistema de gestión integral. C: Bastantes	Perfeccionamiento de nuestros servicios. C: Bastantes	Mantener la calificación laboral y evaluar periódicamente los resultados obtenidos para cumplir con el desempeño de excelencia para resultados satisfactorios en el cumplimiento de cada uno de los servicios a cumplir. C: Muchos	Oportunidad presencia de nuestros especialistas en eventos científicos a nivel internacional, contribuyendo de esta manera aumento servicios excelencia. C: Bastantes	Continua evaluación personal servicio. C: Bastantes

SPF	Comercialización internacional , Mobiliario, equipos C: Muchos	Evaluación objetivos a cumplir para lograr satisfacción de nuestros pacientes y familiares. C: Algunos	Evaluación exhaustiva del quehacer diario, de todos los servicios que se brindan. C: Bastantes	Servicio rápido y eficiente, Profesionalidad de todo nuestro personal técnico. C: Muchos	Validar y fomentar cambios que deban realizarse como resultado de encuestas realizadas a nuestros pacientes. C: Bastantes	Evaluación constante tratamiento asistencial de nuestros pacientes y familiares. C: Bastantes	Actualización de tecnología medica, de servicios, capacitación de trabajadores médicos así como de servicios para que se logre una atención de excelencia en los servicios que presta nuestra institución. C: Muchos	No se ajusta al contenido laboral.	Presencia personal calificado, productos que consten con la calidad requerida y optimización de los mismos. C: Bastantes
DTT	De formación, estimulación , Relaciones nacionales e internacionales C: Bastantes	Estimulación desarrollo capacitación de nuestros trabajadores. C: Algunos	Incentivar sentido pertenencia de nuestros trabajadores. C: Algunos	Posibilidades plenas de la capacitación de nuestro personal. C: Algunos	Estimulación desarrollo científico y cultural de nuestros trabajadores. C: Algunos	Desarrollo capacitación de nuestros trabajadores. C: Algunos	Contratar personal calificado así como una superación constante en el desempeño de cada trabajador. C: Algunos	Crear sentido pertenencia entre médicos contratados. C: Algunos	Constante superación personal contratado, para que se mantenga el mismo proporcional al desarrollo entidad. C: Algunos
ERIP	Comunicación, Transportación, Comercialización, Relaciones nacionales e internacionales C: Algunos	Mantener exigencias que acrediten cada contratación. C: Algunos	Constante medición del cumplimiento de las regulaciones contratadas con nuestros proveedores. C: Algunos	Constante intercambio informativo con nuestros proveedores en cuanto a avances tecnológicos. C: Bastantes	Mantener los acuerdos firmados en cada una de nuestras contrataciones. C: Algunos	Mantener cuidado calidad productos solicitados. C: Algunos	Cumplir con las regulaciones de los contratos así como una conciliación oportuna para que no se atrasen los cobros y pagos y sean cumplidos los compromisos de aseguramiento medico y de servicio. C: Algunos	No se ajusta al contenido laboral.	Cumplimiento integro de acuerdos tomados por ambas partes, para que de esta forma no se entorpezca el desarrollo servicio ofertado. C: Algunos
4- ¿Qué impacto tienen esos ítems en los resultados? ¿Qué recursos involucra?(materiales, equipos, humanos, cambios organizativos) Cuantifíquelos: Alto/Medio/Bajo/Nulo									
LR	Garantiza la beneficencia de la gestión y la calidad. C: Alto	Aumento de nuestra imagen e ingresos. C: Alto	Incremento pacientes que trae consigo mayores ingresos a	Confiabilidad por parte de nuestros pacientes en nuestros	A nivel internacional ganamos prestigio profesional. C: Alto	Aumento de nuestra imagen e ingresos. C: Alto	Mayor influencia de pacientes que garanticen incremento en los ingresos y mejora en	Imagen de ser un centro que consta con personal serio y profesional. C: Alto	Aumento de la demanda, o sea, mayor ingresos de pacientes, garantizando

			nuestro centro. C: Alto	servicios lo que trae consigo incremento de nuestros ingresos, además de ganar prestigio a nivel internacional. C: Alto			la imagen internacional debido a los resultados que se alcancen en el proceso de atención medica, de servicio, de gastronomía, etc. C: Alto		mejor imagen en el mercado. C: Alto
PAEE	Garantiza el incremento y la repitencia del proceso e incremento de los ingresos. C: Alto	Aumento de nuestra demanda, imagen e ingresos. C: Alto	Deseos de mantener siempre resultados de excelencia a nivel administrativo. C: Alto	Garantiza el incremento de atención médica, deduciendo de esta manera mayores ingresos. C: Alto	Aumento de nuestra imagen como institución, creando de esta manera mayores ingresos. C: Alto	Aumento de nuestra demanda, imagen e ingresos. C: Alto	Cumplir con cada proceder medico es la actividad principal de nuestra entidad pero que se entrelaza con cada actividad administrativa, y que estas se realicen con el empeño de lograr siempre resultados de excelencia medica y administrativa. C: Alto	No se ajusta al contenido laboral.	En nuestro caso como entidad se evidencia en los premios obtenidos. C: Alto
MC	Incremento de los ingresos, la demanda y la imagen. C: Alto	Mayor credibilidad de nuestra imagen. C: Alto	Incrementar los valores y mejora de los mismos. C: Alto	Prestigio internacional. C: Alto	Mayor presencia de pacientes en el centro, aumentando nuestra imagen y nuestros ingresos. C: Alto	Mayor credibilidad de nuestra imagen. C: Alto	Mejora de la calidad de los servicios para un incremento en la imagen y lograr una posición elevada en el mercado internacional. C: Alto	Preparación profesional actualizada de nuestros médicos, logrando un mejor funcionamiento profesional. C: Alto	Mejor imagen y posicionamiento en el mercado. C: Alto
CTT	Incremento de los ingresos y las demandas. C: Alto	Incremento de nuestra imagen. C: Alto	Funcionamiento optimo del personal contratado. C: Alto	Aumento del sentido de pertenencia de nuestros trabajadores, posibilitando un mejor servicio. C: Alto	Mejor funcionamiento profesional dando como resultado el éxito de nuestros servicios de excelencia. C: Alto	Incremento de nuestra imagen. C: Alto	Comprometer a los trabajadores en el cumplimiento de la actividad ya que sin esfuerzo humano estos resultados no se logran. C: Alto	Mejor funcionamiento de nuestros servicios, dando una imagen profesional elevada. C: Alto	Positivo para garantizar el cumplimiento de tareas que se asignen. C: Alto

RMBP	Aumento de la demanda y los ingresos. C: Alto	Incremento de nuestra imagen. C: Alto	Tener presencia en el centro productos de óptima calidad. C: Alto	Confiabilidad como clientes, obteniendo equipos de óptima tecnología permitiendo de esta manera un prestigio en cuanto a técnicas utilizadas como centro. C: Alto	Presencia en nuestro centro de productos de alta calidad, permitiéndonos cumplir con las expectativas de nuestros pacientes. C: Alto	Incremento de nuestra imagen C: Alto	Lograr que los productos ofertados tengan la calidad y que se logren los parámetros requeridos para ofertar servicios de excelencia. C: Alto	No se ajusta al contenido laboral.	Siempre si son provechosas y proporcionadas garantizan fidelidad en los servicios. C: Alto
MLAE	Aumento de los ingresos, la demanda y la Imagen. C: Alto	Incremento de nuestra imagen, demanda asistencia e ingresos. C: Alto	Constancia de ser uno de los centros que mejor oferta los servicios en nuestra especialidad, permitiendo así un incremento en pacientes que escojan nuestros servicios. C: Alto	Aumento crucial de nuestro prestigio a nivel internacional. C: Alto	Incremento de nuestra imagen a nivel nacional e internacional, obteniendo de esta manera una mayor demanda de nuestros servicios. C: Alto	Incremento de nuestra imagen, demanda asistencia e ingresos. C: Alto	Se incrementa la demanda, los ingresos y el proceso de atención a paciente cumpliendo con los parámetros de la excelencia en los servicios compitiendo con otros mercados. C: Alto	Incremento de la imagen del centro a nivel nacional e internacional. C: Alto	Es muy importante en cualquier proceso de atención de excelencia. C: Alto
SPF	Aumento de los ingresos, la imagen y la demanda. C: Alto	Aumento de nuestra demanda, imagen e ingresos. C: Alto	Confiabilidad en nuestros pacientes, incrementando nuestra imagen a nivel internacional y por consiguiente nuestros ingresos. C: Alto	Constancia de hospital que brinda servicios de excelencia, permitiendo así incrementos en nuestros ingresos. C: Alto	El paciente que en este caso es nuestro cliente se siente escuchado y por lo tanto culmina su estancia en nuestro centro satisfecho logrando así una imagen de excelencia en nuestros servicios. C: Alto	Aumento de nuestra demanda, imagen e ingresos. C: Alto	Lograr que se complemente la satisfacción en cada paciente y familiar. C: Alto	No se ajusta al contenido laboral.	Satisfactorio para la entidad en cuanto a imagen y prestigio de la misma. C: Alto

DTT	Aumento de la imagen. C: Alto	Incremento de nuestra imagen. C: Alto	Presencia de un personal calificado dispuesto a brindar servicios de excelencia. C: Alto	Al constar con personal calificado y capacitado da imagen de entidad que sabe hacer muy bien lo que hace. C: Alto	Funcionamiento profesional optimo de nuestros trabajadores, logrando de esta manera una mejor imagen. C: Alto	Incremento de nuestra imagen. C: Alto	Que cada trabajador sea capacitado técnicamente y desarrollar actividades que mejoran la estabilidad laboral así como el bienestar de los mismos incentivando el sentido de pertenencia. C: Medio	Constancia de que contamos con un personal calificado dispuesto a brindar servicios de excelencia. C: Alto	Proporcional. C: Alto
ERIP	Aumento de los ingresos, la imagen y la demanda. C: Alto	Incremento de nuestra imagen. C: Alto	No constar nunca con presencia de una imagen de clientes incumplidores. C: Alto	Al constar con buenas relaciones con nuestros proveedores se permite la constancia de la actualización tecnológica del centro. C: Alto	La no mora de la obtención de los servicios o productos que brinden nuestros proveedores da lugar a que podamos dar continuidad a nuestros servicios de excelencia. C: Alto	Incremento de nuestra imagen. C: Alto	Mantener los acuerdos en cada contrato firmado. C: Medio	No se ajusta al contenido laboral.	Proporcional. C: Alto

Anexo No. 6- Encuestas pacientes y familiares

ENCUESTA SOBRE LA SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN RECIBIDA
RG.27C.016 Versión: 02

PACIENTE: _____ SEXO: _____ NIVEL ESCOLAR: _____ PISO: _____ HAB: _____
EDAD: _____ FECHA: _____

Califique, marcando con una X, como valora usted los aspectos de la atención que ha recibido en el centro, otorgándole un valor del 1 al 5, teniendo en cuenta que el 1 es el peor y el 5 lo mejor.

1. Valore la atención médica	1	2	3	4	5
2. Valore la atención de enfermería	1	2	3	4	5
3. Valore la atención de técnicos y otros profesionales	1	2	3	4	5
4. La realización en tiempo de los exámenes indicados	1	2	3	4	5
5. La realización de las interconsultas en tiempo	1	2	3	4	5
6. La atención y educación del personal en general	1	2	3	4	5
7. La atención recibida en otros departamentos	1	2	3	4	5
8. Las comodidades y el estado de la habitación	1	2	3	4	5
9. La higiene y limpieza de la sala, habitación y áreas	1	2	3	4	5
10. La calidad de la confección y presentación de los alimentos	1	2	3	4	5
11. El cumplimiento de la dieta alimentaria indicada	1	2	3	4	5

Integralmente considero que la atención recibida ha sido: _____
Excelente Buena Regular Mala Muy Mala

Expresar cualquier observación o sugerencia que considere para la mejora de los servicios.

CENTRO INTERNACIONAL DE RETINOSIS PIGMENTARIA "CAMILO CIENFUEGOS"
EXPECTATIVAS DE PACIENTES Y FAMILIARES RG.27C.015 Versión: 02

NOMBRES Y APELLIDOS: _____ FECHA: _____
HABITACIÓN: _____
EDAD: _____
SEXO: _____
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EXPECTATIVA: _____

Dpto. Calidad

CENTRO INTERNACIONAL DE RETINOSIS PIGMENTARIA
"CAMILO CIENFUEGOS"

ENCUESTAS AMBULATORIAS

Consulta- Piso: _____ Mes: _____ Año: _____

1. Exprese su opinión en Adecuado ó Inadecuado sobre los siguientes aspectos (por cada aspecto considerado cómo inadecuado debe señalarse la(s) causas que lo motivan):

- Recepción ¿Cómo fue?:
- Orientaciones recibidas:
- Trato del personal qué lo(a) atendió:
- Tiempo de espera:
- Condiciones de la Unidad:
Higiene:
Condiciones estructurales de la Unidad:
Mobiliario:

2. ¿Desearía hacer algún otro comentario ó sugerencia sobre el servicio qué se le brindó?

VALORACIÓN / APPRAISAL

Excelente Bueno Regular Pésimo

1. ¿Cómo Ud. evaluaría la Clínica por los siguientes aspectos del servicio? / How would you grade the Clinic for the following service aspects?

1.1 SERVICIOS MÉDICOS / MEDICAL SERVICES

Atención Médica / Medical Assistance
Atención Enfermería / Nursing Assistance
Atención en otros servicios / Assistance in other services

1.2 HABITACIÓN / ROOM

Apariencia / Aspect
Mobiliario / Furniture
Limpieza / Neatness
Barullos / Noises
Funcionamiento de equipos / Equipment performance
Situación general / General condition

1.3 ALIMENTACIÓN / NOURISHMENT

Calidad de la comida / Food's condition
Horario de los menús / Food's schedule
Presentación / Appearance
Temperatura / Temperature
Cantidad del servicio / Quality in service

1.4 RECEPCIÓN / ADMISSION

Atención inmediata / Prompt attention
Traslado a su habitación / Room's transfer
Recepción en la unidad de hospitalización / Reception at the hospital's unit

1.5 APARIENCIA DE LA CLÍNICA / CLINIC'S APPEARANCE

Exteriores / Exterior
Lobby y áreas públicas / Lobby and public areas

1.6 TRANSPORTE / TRANSPORTATION

2. ¿Usted estuvo Ud. en esta clínica con anterioridad? / Have you been previously at this Clinic?
Si / Yes ☐ No / No ☐

3. ¿Por qué vio usted la información de nuestra clínica? / Why did you see about our Clinic?

Estimado Sr (a):
Muchas gracias por haber escogido nuestra Clínica para ser atendido.
Su opinión es para nuestro centro lo más importante y le agradeceremos si dedicarle algo de su tiempo a completar este pequeño cuestionario.
Si hay algo que pudiéramos hacer para mejorar nuestra atención, por favor, háganoslo saber: nuestro colectivo está a su disposición para atender cualquier necesidad, experiencia o información que Usted requiera.
Recordar que la eficiencia es un compromiso con Usted.

Programa de calidad.
Dear Mr (Mrs):
Thank you for having chosen our clinic to be attended.
Your opinion is very important for our center and we'll appreciate if you take a time to answer this questionnaire.
Please let us know if there is something we can do to improve our services. Our personnel will be glad to assist you if you need information or have any idea related to our clinic.
Remember that efficiency is our engagement with you.

Información de identificación al paciente
Patient's identification information

Edad: _____ Sexo: ☐ F ☐ M
Sala: _____ País: _____ Fecha: _____
Age: _____ Sex: ☐ F ☐ M
Room: _____ Country: _____ Date: _____

Por favor, devuelva este cuestionario
Please, return this questionnaire

cubanacan
TURISMO Y SALUD

Anexo No. 6 (cont.) Resumen tabulado encuestas pacientes y familiares

ENCUESTAS FINAL PACIENTES HOSPITALIZADOS											
Total de Encuestas:											
2007			2008			2009					
405			365			393					
Pac. Ingresados			Pac. Egresados			Preg. Realizadas			Preg. Contestadas		
2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
638	660	607	631	662	602	8910	8030	8646	8910	7796	8507
Respuestas Excelentes						13979			13812		
Respuestas Buenas						2436			2446		
Respuestas Regular						450			404		
Respuestas Pésimas						50			47		
Por ciento según Egresos:						69.7%			75.4%		
Felicitaciones y Agradecimientos						235			249		

RESULTADOS	TOTAL 2007		TOTAL 2008		TOTAL 2009	
	Regular	Pésima	Regular	Pésima	Regular	Pésima
SERVICIOS MEDICOS						
Atención Médica	2	-	2	1	-	-
Atención Enfermería	1	-	1	-	1	-
Atención en otros servicios	4	-	-	-	3	-
HABITACIÓN						
Apariencia	5	-	4	1	4	-
Mobiliario	16	1	18	4	20	4
Limpieza	3	-	2	-	4	1
Baños	9	-	5	2	7	-
Funcionamiento de los Equipos	7	1	4	1	8	-
Situación General	4	1	4	1	3	-
ALIMENTACIÓN						
Calidad de la comida	11	2	12	2	4	2
Horario	16	-	12	-	8	-
Presentación	6	-	6	2	7	-
Variedad	16	2	25	3	23	2
Temperatura	15	-	21	3	15	-
Calidad en los servicios	3	-	3	1	3	-
RECEPCIÓN						
Atención Inmediata	3	1	2	-	3	2
Traslado a su habitación	-	-	3	-	-	-
Recibimiento en la Unidad Hosp.	1	1	2	-	2	1
APARIENCIA CLÍNICA						
Exteriores	5	1	4	1	4	-
Lobby y áreas públicas	3	-	3	-	4	-
Transportación	7	1	4	-	4	2
Evaluación General de la Clínica	1	-	2	-	-	-
TOTAL:	138	11	139	22	127	14

ENCUESTAS AMBULATORIAS			
	2007	2008	2009
Total de Encuestas realizadas	427	273	325
Preguntas Realizadas	3416	1092	1239

ENCUESTAS EXPECTATIVAS			
	2007	2008	2009
Total de Encuestas Expectativas	45	107	14

ENCUESTAS INTERMEDIA PACIENTES HOSPITALIZADOS			
	2007	2008	2009
Total de Encuestas	110	198	18
Preguntas Realizadas	455	1749	159
Preguntas no Contestadas	3	4	-
Excelente	100	145	117
Buena	15	10	20
Regular	-	-	-
Mala	-	-	-
Pésima	-	-	-

Planteamientos:

TRANSPORTE: Venezuela, Portugal, Perú

- En cuanto al transporte no es admisible que una Clínica internacional tenga un Mitsubishi bastante viejo y deteriorado.
- Se necesita más transporte para el traslado de los pacientes,
- Adquisición de transporte que permita el traslado a consulta de manera puntual a los pacientes a diferentes centros hospitalarios que correspondan.

MOBILIARIO: Venezuela, México, Portugal, Canadá, Alemania, Perú, Honduras, España, Uruguay

- Revisión de las camas, algunas están vencidas.
- El mueble donde se pone la ropa está lleno de humedad y es malo para las alergias.
- Revisar el mobiliario de las habitaciones.
- Hay que limpiar los cristales de las habitaciones y el comedor por fuera para poder disfrutar del bello paisaje de la Habana. Sugiero hacerlo con vinagre y agua y frotarlos con periódicos (1 parte de agua x 8 de vinagre).
- Cambiar los muebles de la habitación, Pintura fuera en la clínica.
- Dar más mantenimiento a las paredes del 4to piso por la humedad por dentro y por fuera.
- Hace falta cambio del mobiliario porque ya se ve viejo el que está actualmente

ALIMENTACIÓN: Venezuela, Canadá, Portugal, Argentina, Perú, Alemania, Honduras, Colombia, México

- Me gustaría que anexaran algunos platos venezolanos en la gastronomía interna
El horario de las comidas es muy seguido
- Nos gustaría que nos hagan arepas y sopas, aquí hay muchas viandas para hacer sopas.
- En cuanto a la alimentación serían buenas las arepas para el desayuno, plátano, tajadas, sopas de carne, bueno que haya más variedad. En general todo ha sido de lo más bueno cada vez mejor en todos los aspectos para tener un buen servicio para una mejor calidad de vida para todos.
- En la alimentación es regular, recomiendo que el menú sea más variado sobretodo en el desayuno.
- En las comidas, den más verduras y frutas.
- Debería haber más variedad en el desayuno. Por lo demás muy agradecida.
- En la parte de alimentación no existe variedad y la calidad es un poco mas baja lo que se requiere.
- En ocasiones el desayuno sale a las 8.30 o a las 9 de la mañana y el almuerzo a la 1.30 o 2 de la tarde. La variedad del desayuno fue poca en las frutas y deberían hacer jugos de otras frutas, no sólo de naranjas
- Deben ofrecer mayor variedad en los platos. Realizar sopas de pollo, carne con viandas o vegetales. Pueden hacer arepitas asadas (harina) para el desayuno.
- Se le agradece mejorar la atención del comedor.
- La calidad de la comida no es buena, los primeros días estaba salada y eso en una Clínica no debería pasar. La calidad del pan tampoco es muy buena y a veces no es fresco.
- Solo necesita comida portuguesa: Patatas cocidas y col cocida, etc.
- Los horarios del comedor deben ser fijos.

GENERALES: Canadá, Venezuela, Portugal, Perú, México, Alemania, Uruguay.

- Tomando en cuenta que la mayoría de los pacientes de la Clínica tienen y sufren de problemas oftalmológicos, les sugiero una mejor iluminación en las habitaciones. Sobretodo en las cabeceras de las camas y frente a los espejos de los baños,
- Recordar que somos pacientes con dificultad para ver y para caminar por los pasillos con las luces apagadas, se nos dificulta.
- Falta de iluminación en pasillos y accesos, lo cual dificulta nuestro desplazamiento y hace peligrar nuestra integridad física.
- Tomando en cuenta que el Centro es una institución para personas con problemas visuales las luces deben permanecer encendidas para evitar accidentes.
- Pasillos apagados.
- Iluminación de algunos sectores durante la noche
- No apagar las luces en el día.
- El personal de Facturación sólo habla en español y nunca sonríen.
- Los autorizos se demoran mucho tiempo en llegar y si llegan ya el paciente está de alta.
- Pensamos que sería una buena idea crear un lugar o habitación de recreación donde los huéspedes puedan conversar, hablar, jugar.

- En algunas oportunidades no me pasaron las llamadas de Venezuela a la habitación causando gastos innecesarios a mi familia, el resto me pareció excelente.
 - La Operadora no pasa las llamadas internacionales después de las 10.00 pm
 - Lo único que le recomendamos es cambiar los colchones de la cama de pacientes.
 - Que se nos permita atender a nuestras visitas en el lobby de la planta baja.
 - una sala de juegos para los niños,
 - Banco de cambio para la moneda Venezolana
 - Se requiere de una sala de ifocentro
 - Abrir un área recreativa y social.
 - En mi apreciación, se le puede pedir al convenio de ambos países que coloquen un saiver, (Internet) mensajerías y un móvil telefónico para que todos los pacientes tengan comunicación con su familia por que estamos incomunicados con los seres queridos.
 - Hace falta una casa de cambio, de Bolívares venezolanos a convertibles cubanos.
 - Autorizar las visitas a pacientes recién operados, evaluando previamente su repitencia.
 - Hace falta un área social a parte del lobby.
 - Que al final de cada escalón se pinte con pintura fosforescente
 - Que en la vereda que rodea a la clínica se le ponga rampa.
 - Que alrededor de la clínica este bien iluminado hasta las 9.00 o 10:00 de la noche.
 - Sabemos que existía una Cafetería en el Solarium (8vo. Piso). Ojala pudieran instalar un área de esparcimiento para beneficio de los enfermos o personas que no podemos salir a la calle.
 - Hace falta mejorar el servicio del elevador, porque tarda mucho.
 - Más canales alemanes.
 - La información que se tiene en computadoras sobre el proceder de la operación pónganla en inglés.
 - Terminar por favor el solario para esparcimiento de pacientes y acompañantes.
 - Más información básica en inglés de turismo y en la ciudad.
 - Falta de comunicación internacional por Internet y por teléfonos.
 - Colocar un centro de comunicación de Internet para mantener comunicación con las familias
 - Se debería colocar o facilitar computadores con Internet para los venezolanos, para que se haga más fácil la comunicación con sus familiares, a veces es difícil trasladarse hasta la embajada.
 - Se propone instalación sala de Internet. Articular con el Convenio y la Embajada.
 - Se podría crear una sala de Internet, ofrecer un servicio de instrumentos de ayuda visual para pacientes de baja visión. Fomentar el turismo desde la clínica habilitando transporte
 - Brindar facilidad para comunicación con nuestros familiares en Venezuela (Internet)
 - Facilitar el cambo de moneda con una oficina de divisas
 - Instalar una casa de cambio en la clínica para facilidad de los venezolanos para cambiar el dinero
 - Ascensores cerrados
-

Anexo No.7- Resumen de Gastos

Conceptos Gastos (ver clasificación)	Años		
	2007	2008	2009
Alimentación	\$ 857 621.13	\$ 860 946.39	\$ 882 165.82
Vestuario y Calzado	4 276.19	5679.66	6875.10
Lencería	3 748.24	2653.98	5967.40
Medicamentos ³⁴	757 629.51	614 113.82	635 039.08
Energía, combustible y lubricantes	241 934.38	232 192.26	309 266.62
Mantenimiento y reparaciones afines	500 809.10	54 161.84	295 639.77
Materiales de oficina	73 228.02	58 167.69	72 676.06
Materiales auxiliares	96 222.40	88 421.70	80 185.94
Materiales de aseo y limpieza	97 061.17	74 712.81	86 313.35
Otros no especificados previamente	964 224.23	11 342.28	21 653.94
Útiles cocina comedor	10 922.77	9927.67	9870.15
Gasto piezas de respuesto	33 201.40	907.48	12 070.76
Gasto de transporte	95 842.27	175 331.05	42 254.02
Otros no especificados previamente	16 644.44	371 145.59	558 778.67
Servicios a profesionales	18 286.00	17 638.80	26 832.27
Otros servicios contratados	560 799.90	92 162.02	598 439.71
Efecto econ. innovadores y racion.	10 850.05	-	-
Gastos financieros x serv. Bancarios	116 958.72	106 565.90	131 162.60
Viáticos	100 148.85	86 305.67	55 442.33
Salarios	1 740 904.33	1 651 088.29	1 640 696.89
Estimulación	74 950.00	82 970.00	83 040.00
Prestación Seguridad Social	19 941.12	5568.66	18 146.50
Impuesto utiliz. Fuerza trabajo	434 519.87	413 291.25	450 350.92
Contribución seg.social largo plazo	217 259.94	206 458.38	225 175.52
Depreciación Activo Fijo Tangible	141 837.14	1 362 451.06	1 266 806.85
Gasto por perdida	470.55	412.74	409.70
Total	7 190 291.72	6 584 616.99	7 515 259.97

³⁴ Existen salidas de medicamentos hacia distintas áreas, pero todas tienen como finalidad ser utilizadas en los diagnósticos de los pacientes.

CLASIFICACION SUB ELEMENTOS DE GASTOS

CUENTA GASTO	SUB-ELEMENTOS DE GASTOS
Alimentación	Alimentos de Consumo Humano
Vestuario y Calzado	Gasto Vestuario y Calzado
Lencería	Gasto de Lencería
Medicamentos	Gasto de Medicamentos
Energía, combustible y lubricantes	Combustible
	Electricidad
	Gas
	Otros
Mantenimiento y reparaciones afines	De edificios y locales
	De vehículos
	De maquinarias y equipos
	De equipos de computación
Materiales de oficina	Gasto materiales de oficina
Materiales auxiliares	Materiales auxiliares
Materiales de aseo y limpieza	Aseo y limpieza
Otros no especificados previamente	Otros no especificados previamente
Útiles cocina comedor	Gasto útiles de cocina comedor
Gasto piezas de repuesto	Gasto piezas de repuesto
Gasto de transporte	Gasto de transporte
Otros no especificados previamente	Otros no especificados previamente
Servicios a profesionales	Servicios jurídicos
	Servicios Contabilidad y auditoria
	Servicio de procesamiento de datos
	Servicios de Ingeniería y Arquitectónico
	Servicios de capacitación
	Servicio de lavandería y tintorería
	Servicios de seguridad y protección
	Servicios de fumigación
	Servicios de información pacientes, publicidad, etc.
	Servicio de pipa
	Servicios de escombros y fosas
	Servicios arreglos florales
Otros servicios contratados	Agua
	Teléfono
	Boleto aéreo
	Otros no especificados previamente
Efecto econ. Innovadores y racion.	Efecto econ. Innovadores y racion.
Gastos financieros x serv. Bancarios	Gastos financieros x serv. Bancarios
Viáticos	Alimentación
	Transportación
	Alojamiento
	Gastos de bolsillo
	Otros(Inscripción, eventos, ferias, seguro medico)
Salarios	Vacaciones
	Otras retribuciones
Estimulación	Estimulo a trabajadores
Prestación Seguridad Social	Prestación Seguridad Social
Impuesto utiliz. Fuerza trabajo	Impuesto utiliz. Fuerza trabajo
Contribución seg.social largo plazo	Contribución seg.social largo plazo
Depreciación Activo Fijo Tangible	Depreciación Activo Fijo Tangible
Gasto por perdida	Perdidas por deterioro

Anexo No. 8- Relación de Gastos con entrevistas del Consejo Dirección

Año 2007					
Ítems.	Gastos				
	Materiales	Equipos	Humanos	Otros Gral.	Total
Libre de riesgo	\$ 3 140 069.44	\$141 837.14	\$2 598 574.16	\$1 309 810.98	\$ 7 190 291.72
Procesos atención eficaces y eficientes	-	141 837.14	2 598 574.16	-	2 740 411.30
Mejora continua	3 140 069.44	141 837.14	2 598 574.16	1 309 810.98	7 190 291.72
Compromiso de todos los trabajadores	-	-	2 598 574.16	-	2 598 574.16
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados	-	-	2 598 574.16	-	2 598 574.16
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia	3 140 069.44	141 837.14	2 598 574.16	1 309 810.98	7 190 291.72
Satisfacción de pacientes y familiares	3 140 069.44	141 837.14	2 598 574.16	1 309 810.98	7 190 291.72
Desarrollo de todos los trabajadores	-	-	2 598 574.16	-	2 598 574.16
Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores	-	-	2 598 574.16	-	2 598 574.16
Total	\$12 560 277.76	\$709 185.70	\$23 387 167.44	\$5 239 243.92	\$41 895 874.82

Año 2008					
Ítems.	Gastos				
	Materiales	Equipos	Humanos	Otros Gral.	Total
Libre de riesgo	\$1 959 065.74	\$1 362 451.06	\$2 445 682.25	\$817 417.94	\$6 584 616.99
Procesos atención eficaces y eficientes	-	1 362 451.06	2 445 682.25	-	3 808 133.31
Mejora continua	1 933 391.30	1 362 451.06	2 445 682.25	817 417.94	6 584 616.99
Compromiso de todos los trabajadores	-	-	2 445 682.25	-	2 445 682.25
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados	-	-	2 445 682.25	-	2 445 682.25
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia	1 933 391.30	1 362 451.06	2 445 682.25	817 417.94	6 584 616.99
Satisfacción de pacientes y familiares	1 933 391.30	1 362 451.06	2 445 682.25	817 417.94	6 584 616.99
Desarrollo de todos los trabajadores	-	-	2 445 682.25	-	2 445 682.25
Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores	-	-	2 445 682.25	-	2 445 682.25
Total	\$7 836 262.96	\$6 812 255.30	\$22 011 140.25	\$3 269 671.76	\$39 929 330.27

Año 2009					
Ítems.	Gastos				
	Materiales	Equipos	Humanos	Otros Gral.	Total
Libre de riesgo	\$2 122 084.22	\$1 266 806.85	\$2 472 852.16	\$1 653 516.74	\$7 515 259.97
Procesos atención eficaces y eficientes	-	1 266 806.85	2 472 852.16	-	3 739 659.01
Mejora continua	2 122 084.22	1 266 806.85	2 472 852.16	1 653 516.24	7 515 259.47
Compromiso de todos los trabajadores	-	-	2 472 852.16	-	2 472 852.16
Relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores calificados	-	-	2 472 852.16	-	2 472 852.16
Mantener el liderazgo en la atención de excelencia	2 122 084.22	1 266 806.85	2 472 852.16	1 653 516.24	7 515 259.97
Satisfacción de pacientes y familiares	2 122 084.22	1 266 806.85	2 472 852.16	1 653 516.24	7 515 259.97
Desarrollo de todos los trabajadores	-	-	2 472 852.16	-	2 472 852.16
Estrechas relaciones de intercambio con los proveedores	-	-	2 472 852.16	-	2 472 852.16
Total	\$8 488 336.88	\$6 334 034.25	\$22 255 669.44	\$6 614 066.96	\$43 692 107.53

Anexo No. 9- Relación de Gastos con Encuestas Pacientes

AÑOS	IMPORTE GASTOS POR CRITERIOS EVALUADOS					
	Servicios Médicos	Habitación	Alimentación	Apariencia Clínica	Gastos Apoyo	Total
2007	\$757 629.51	\$100 809.41	\$517 356.08	\$95 842.27	\$5 718 654.45	\$7 190 291.72
2008	614 113.82	77 366.79	582 150.00	175 331.05	5 135 655.33	6 584 616.99
2009	635 039.08	92 280.75	579 136.04	42 254.02	6 166 549.58	7 515 259.97
Total	\$2 006 782.41	\$270 456.95	\$1 678 642.12	\$313 427.34	\$17 020 859.86	\$21 290 168.68

Nota: Por necesidad exposición datos reales, se es necesaria la separación en cuanto a gastos alimentación se refiere.

Gasto	2007	2008	2009
Alimentación			
Pacientes	\$506 433.31	\$572 222.33	\$569 265.89
Trabajadores	351 187.82	288 724.06	312 899.93

Anexo No. 10- Resumen de Ingresos

Conceptos	Años		
	2007	2008	2009
Hospitalización	\$2 384 764.33	\$1 982 319.87	\$1 391 117.88
Consulta	334 680.00	283 217.00	257 205.50
Investigación clínica	305 454.70	337 889.60	260 816.00
Investigación oftalmológica	273 045.50	313 368.00	261 137.60
Operación	498 226.00	554 443.00	515 032.00
Tratamiento	361 265.86	374 294.00	379 990.00
Acompañante	420 075.65	445 189.00	422 089.00
Medicamento	611 709.31	662 169.43	633 148.27
Estomatología	97 743.50	107 847.00	76 395.00
Teléfono	2 667.00	3 564.35	3 998.40
Ventas en Farmacia	56 298.00	69 480.00	50 110.00
Cafetería	9 423.20	8 270.65	6 600.40
Tienda	7 243.25	7 841.60	8 324.75
Otros servicios	67 486.41	86 886.14	77 810.79
Otros ingresos	15 757.56	11 643.49	10 305.75
Ingresos por servicios socioculturales	-	-	729 758.25
Total	\$5 445 840.27	\$5 248 423.13	\$ 5 083 839.59

Anexo No. 11- Aspectos evaluados en encuestas con respecto a los Ingresos y Gastos.

Aspectos Encuestas	Ingresos		
	Año 2007	Año 2008	Año 2009
Servicios Médicos			
Consulta	\$334 680.00	\$283 217.00	\$257 205.50
Inv. Clínica	305 454.70	337 889.60	260 816.00
Inv. Oftalmológica	273 045.50	313 368.00	261 137.60
Operación	498 226.00	554 443.00	515 032.00
Estomatología	97 743.50	107 847.00	76 395.00
Medicamentos	611 709.31	662 169.43	633 148.27
Total	\$2 120 859.01	\$2 258 934.03	\$2 003 734.37
Habitación – Alimentación			
Hospitalización	\$2 384 764.33	\$1 982 319.87	\$1 391 117.88
Acompañante	420 075.65	445 189.00	422 089.00
Total	\$2 804 839.98	\$2 427 508.87	\$1 813 206.88

Aspectos encuestas	Ingresos	Gastos
Servicios Médicos		
Año 2007	\$2 120 859.01	\$ 757 629.51
2008	2 258 934.03	614 113.82
2009	2 003 734.37	635 039.08
Habitación – Alimentación		
Año 2007	\$2 804 839.98	\$ 618 165.49
2008	2 427 508.87	659 516.79
2009	1 813 206.88	671 416.79

NOTA ACLARATORIA:

Solo se tomaron en cuenta aquellos conceptos de ingresos que determinan específicamente en los criterios evaluados por los pacientes.

Anexo No. 12- Información financiera CIRP Camilo Cienfuegos

ESTADO DE SITUACION				
Fecha- Desde: 01/01/2007 Hasta: 31/01/2007				
Cta.	Descripción	MONEDAS		
		CUC	MN	TOTAL
ACTIVO		\$6 504 625.31	\$3 091 464.99	\$ 9 596 090.30
Activo Circulante		1 445 724.96	455 872.26	1 901 597.22
101	EFFECTIVO EN CAJA	7240.00	650.00	7890.00
109	EFFECTIVO EN BANCO	178 119.47	192 139.85	370 259.32
135	CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	199 341.99	0.00	199 341.99
146	PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES	99 535.54	19 883.29	119 418.83
150	PAGOS ANTICIPADOS DEL PROCESO INVERSIONISTA	242 109.39	0.00	242 109.39
161	ANTICIPOS A JUSTIFICAR EN MONEDA EXTRANJERA	3,446.00	0.00	3446.00
165	ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO	0.00	4425.33	4425.33
183	MATERIALES Y ARTICULOS DE CONSUMO	453 433.14	152 435.49	605 868.63
184	INVENTARIO UTILES Y HERRAMIENTAS	94 963.87	17 872.26	112 836.13
186	INSTRUMENTAL MEDICO, ESTOMATOLOGICO Y VETERINARIO EN USO	47 160.07	42 191.10	89 351.17
189	ALIMENTOS	31 012.19	3711.45	34 723.64
194	VESTUARIO Y LENCERIA	58 677.13	19 614.46	78 291.59
195	INVENTARIO PIEZAS DE REPUESTO	23 871.30	2949.03	26 820.33
197	MERCANCIA PARA LA VENTA	6,814.87	0.00	6814.87
Activo Fijo Tangible		4 889 717.37	2 626 460.85	7 516 178.22
240	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	8 612 345.00	4 305 516.48	12 917 861.48
Menos: 375	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	(3 722 627.63)	(1 679 055.63)	(5 401 683.26)
Otros Activos		169 182.98	9131.88	178 314.86
265	INVERSIONES MATERIALES	169,169.60	0.00	169 169.60
330	PERDIDAS EN INVESTIGACION	13.38	1.51	14.89
334	CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-OPERACIONES CORRIENTES	0.00	9130.37	9130.37
PASIVO		\$ 314 038.31	\$ 409 235.29	\$ 723,273.60
Pasivo Circulante		314 038.31	406 823.11	720 861.42
405	CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	309 269.58	26 585.22	335 854.80
421	CUENTAS POR PAGAR ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	4768.73	3237.60	8006.33
440	OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	0.00	136 068.93	136 068.93
455	NOMINAS POR PAGAR	0.00	139 103.95	139 103.95
460	RETENCIONES POR PAGAR	0.00	10 195.38	10 195.38
492	PROVISION PARA VACACIONES	0.00	89 821.60	89 821.60
493	OTRAS PROVISIONES OPERACIONALES	0.00	1810.43	1810.43
Otros Pasivos		0.00	2412.18	2412.18
565	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0.00	2412.18	2412.18
CAPITAL		\$ 2 059 100.44	\$ 8 558 167.71	\$ 10 617 268.15
Capital		2 059 100.44	8 558 167.71	10 617 268.15
600	INVERSION ESTATAL	2 648 708.10	9 605 774.90	12 254 483.00
617	RECURSOS RECIBIDOS	384 794.08	124 600.29	509 394.37
620	DONACIONES RECIBIDAS	0.00	1461.22	1461.22
655	EFFECTIVOS DEPOSITADOS AL PRESUP DEL ESTADO	(974 401.74)	(1 173 668.70)	(2 148 070.44)
Resultado del Periodo Anterior :		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Resultado del Periodo :		\$ 4 131 486.56	\$ (5 875 938.01)	\$ (1 744 451.45)
Total del Pasivo y Capital :		\$ 6 504 625.31	\$ 3 091 464.99	\$ 9 596 090.30

ESTADO DE SITUACION

Fecha- Desde: 01/01/2008 Hasta: 31/12/2008

Cta.	Descripción	MONEDAS		
		CUC	MN	TOTAL
ACTIVO		\$5 802 237.90	\$1 667 624.46	\$ 7 469 862.36
Activo Circulante		1 786 987.65	418 958.87	2 205 946.52
101	EFFECTIVO EN CAJA	6550.00	650.00	7200.00
109	EFFECTIVO EN BANCO	92 474.81	138 157.38	230 632.19
135	CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	301 149.27	0.00	301 149.27
146	PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES	264 423.83	24 872.11	289 295.94
150	PAGOS ANTICIPADOS DEL PROCESO INVERSIONISTA	140 721.83	0.00	140 721.83
165	ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO	0.00	13 868.63	13 868.63
183	MATERIALES Y ARTICULOS DE CONSUMO	657 595.96	154 946.51	812 542.47
184	INVENTARIO UTILES Y HERRAMIENTAS	99 197.17	11 808.55	111 005.72
186	INSTRUMENTAL MEDICO, ESTOMATOLOGICO Y VETERINARIO EN USO	104 480.36	43 181.51	147 661.87
189	ALIMENTOS	33 349.81	5801.15	39 150.96
194	VESTUARIO Y LENCERIA	59 531.23	23 049.29	82 580.52
195	INVENTARIO PIEZAS DE REPUESTO	19 050.92	2623.74	21 674.66
197	MERCANCIA PARA LA VENTA	8,462.46	0.00	8462.46
Activo Fijo Tangible		3 846 080.65	1 233 637.17	5 079 717.82
240	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	8 759 031.84	2 157 193.08	10 916 224.92
Menos: 375	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	(4 912 951.19)	(923 555.91)	(5 836 507.10)
Otros Activos		169,169.60	15 028.42	184 198.02
265	INVERSIONES MATERIALES	169,169.60	0.00	169 169.60
330	PERDIDAS EN INVESTIGACION	0.00	178.00	178.00
334	CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-OPERACIONES CORRIENTES	0.00	14 850.42	14 850.42
PASIVO		\$ 237 974.57	\$ 647 963.80	\$ 885 938.37
Pasivo Circulante		\$ 237 974.57	647 155.97	885 130.54
405	CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	225 200.27	22 154.10	247 354.37
421	CUENTAS POR PAGAR ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	12 774.30	202 332.29	215 106.59
440	OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	0.00	175 351.50	175 351.50
455	NOMINAS POR PAGAR	0.00	141 610.48	141 610.48
460	RETENCIONES POR PAGAR	0.00	12 991.62	12 991.62
492	PROVISION PARA VACACIONES	0.00	90 905.55	90 905.55
493	OTRAS PROVISIONES OPERACIONALES	0.00	1810.43	1810.43
Otros Pasivos		0.00	807.83	807.83
565	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0.00	807.83	807.83
CAPITAL		\$ 1 352 854.98	\$ 6 567 262.87	\$ 7 920.117.85
Capital		1 352 854.98	6 567 262.87	7 920 117.85
600	INVERSION ESTATAL	729 926.69	4 493 002.60	5 222 929.29
617	RECURSOS RECIBIDOS	2 507 173.86	2 198 822.50	4 705 996.36
620	DONACIONES RECIBIDAS	0.00	15.95	15.95
655	EFFECTIVOS DEPOSITADOS AL PRESUP DEL ESTADO	(1 884 245.57)	(124 578.18)	(2 008 823.75)
Resultado del Periodo Anterior :		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Resultado del Periodo :		\$ 4 211 408.35	\$ (5 547 602.01)	\$ (1 336,193.86)
Total del Pasivo y Capital :		\$5 802 237.90	\$1 667 624.46	\$ 7 469,862.36

ESTADO DE SITUACION

Fecha- Desde: 01/01/2009 Hasta: 31/12/2009

Cta.	Descripción	MONEDAS		
		CUC	MN	TOTAL
ACTIVO		\$4 122 358.77	\$1 534 882.22	\$ 5 657 240.99
Activo Circulante		1 501 625.78	375 987.10	1 877 612.88
101	EFFECTIVO EN CAJA	6550.00	650.00	7200.00
109	EFFECTIVO EN BANCO	42 305.70	138 157.38	180 463.08
135	CUENTAS POR COBRAR A CORTO PLAZO	328 035.95	0.00	328 035.95
146	PAGOS ANTICIPADOS A SUMINISTRADORES	89 528.18	22 481.23	112 009.41
165	ADEUDOS DEL PRESUPUESTO DEL ESTADO	0.00	15 531.14	15 531.14
183	MATERIALES Y ARTICULOS DE CONSUMO	730 243.10	99 787.47	830 030.57
184	INVENTARIO UTILES Y HERRAMIENTAS	101 849.82	10 217.26	112 067.08
186	INSTRUMENTAL MEDICO, ESTOMATOLOGICO Y VETERINARIO EN USO	100 845.35	45 451.76	146 297.11
189	ALIMENTOS	28 309.93	4234.39	32 544.32
194	VESTUARIO Y LENCERIA	51 414.80	36 739.54	88 154.34
195	INVENTARIO PIEZAS DE REPUESTO	15 631.87	2736.93	18 368.80
197	MERCANCIA PARA LA VENTA	6,911.08	0.00	6911.08
Activo Fijo Tangible		2 451 563.39	1 147 480.92	3 599 044.31
240	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	7 605 074.44	2 206 884.05	9 811 958.49
Menos: 375	DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	(5 153 511.05)	(1 059 403.13)	(6 212 914.18)
Otros Activos		169,169.60	11 414.20	180 583.80
265	INVERSIONES MATERIALES	169,169.60	0.00	169 169.60
330	PERDIDAS EN INVESTIGACION	0.00	217.98	217.98
334	CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-OPERACIONES CORRIENTES	0.00	11 196.22	11 196.22
PASIVO		\$ 220 279.04	\$ 682 132.43	\$ 902 411.47
Pasivo Circulante		220 279.04	682 051.85	902 330.89
405	CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	114 031.87	17 467.62	131 499.49
421	CUENTAS POR PAGAR ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	106 247.17	232 209.87	338 457.04
440	OBLIGACIONES CON EL PRESUPUESTO DEL ESTADO	0.00	179 227.17	179 227.17
455	NOMINAS POR PAGAR	0.00	144 050.35	144 050.35
460	RETENCIONES POR PAGAR	0.00	16 586.16	16 586.16
492	PROVISION PARA VACACIONES	0.00	90 700.25	90 700.25
493	OTRAS PROVISIONES OPERACIONALES	0.00	1810.43	1810.43
Otros Pasivos		0.00	80.58	80.58
565	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0.00	80.58	80.58
CAPITAL		\$ 3 632 388.12	\$ 3 553 861.78	\$ 7 186.249.90
Capital		3 632 388.12	3 553 861.78	7 186 249.90
600	INVERSION ESTATAL	2 465 298.25	2 224 345.35	4 689 643.60
617	RECURSOS RECIBIDOS	2 735 773.99	2 228 584.23	4 964 358.22
620	DONACIONES RECIBIDAS	0.00	5860.28	5860.28
655	EFFECTIVOS DEPOSITADOS AL PRESUP DEL ESTADO	(1 568 684.12)	(904 928.08)	(2 473 612.20)
Resultado del Periodo Anterior :		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Resultado del Periodo :		\$269 691.61	\$ (2 701 111.99)	\$ (2 431,420.38)
Total del Pasivo y Capital :		\$ 4 122 358.77	\$ 1 534 882.22	\$ 5 657,240.99

ESTADO DE RESULTADO				
Fecha- Desde: 01/01/2007 Hasta: 31/12/2007				
Cta.	Descripción	MONEDAS		
		CUC	MN	TOTAL
INGRESOS				
951	OTROS INGRESOS	0.00	12 325.36	12 325.36
955	INGRESOS DEVENGADOS	5 272 067.76	161 447.15	5 433 514.91
Total de Ingresos:		\$5 272 067.76	\$ 173 772.51	\$5 445 840.27
GASTOS				
845	GASTOS POR PERDIDAS	0.00	470.55	470.55
870	GASTOS CORRIENTES DE LA ENTIDAD	3 714 744.12	3 475 077.05	7 189 821.17
Total de Gastos		\$ 3 714 744.12	\$3 475 547.60	\$7 190 291.72
Utilidad ó Pérdida:		\$ 1 557 323.64	\$(3 301 775.09)	\$(1 744 451.45)

ESTADO DE RESULTADO				
Fecha- Desde: 01/01/2008 Hasta: 31/12/2008				
Cta.	Descripción	MONEDAS		
		CUC	MN	TOTAL
INGRESOS				
951	OTROS INGRESOS	0.00	11 643.49	11 643.49
955	INGRESOS DEVENGADOS	5 079 545.64	157 234.00	5 236 779.64
Total de Ingresos:		\$5 079 545.64	\$168 877.49	\$5 248 423.13
GASTOS				
845	GASTOS POR PERDIDAS	0.00	412.74	412.74
870	GASTOS CORRIENTES DE LA ENTIDAD	4 385 381.75	2 198 822.50	6 584 204.25
Total de Gastos		\$4 385 381.75	\$2 199 235.24	\$5 584 616.99
Utilidad ó Pérdida:		\$ 694 163.89	\$(2 030 357.75)	\$(1 336 193.86)

ESTADO DE RESULTADO

Fecha- Desde: 01/01/2009 Hasta: 31/12/2009

Cta.	Descripción	MONEDAS		
		CUC	MN	TOTAL
INGRESOS				
951	OTROS INGRESOS	0.00	10 305.75	10 305.75
955	INGRESOS DEVENGADOS	4 179 549.84	164 225.75	4 343 775.59
961	INGRESOS POR SERV. SOCIOCULTURALES	0.00	729 758.25	729 758.25
Total de Ingresos:		\$4 179 549.84	\$904 289.75	\$5 083 839.59
GASTOS				
845	GASTOS POR PERDIDAS	0.00	410.20	410.20
870	GASTOS CORRIENTES DE LA ENTIDAD	4 286 265.54	3 228 584.23	7 514 849.77
Total de Gastos		\$4 286 265.54	\$3 228 994.43	\$7 515 259.97
Utilidad ó Pérdida:		\$(106 715.70)	\$(2 324 704.68)	\$(2 431 420.38)

Anexo No. 13- Cálculo de los ratios financieros

➤ Índices Liquidez:

Índices	2007	2008	2009
	CUC		
Razón Liquidez	$\frac{1\,445\,724.96}{314\,038.31}$ $= \$4.60$	$\frac{1\,786\,987.65}{237\,974.57}$ $= \$7.50$	$\frac{1\,501\,625.78}{220\,279.04}$ $= \$6.81$
	MN		
$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{455\,872.26}{406\,823.11}$ $= \$1.12$	$\frac{418\,958.87}{647\,155.97}$ $= \$0.64$	$\frac{375\,987.10}{682\,051.85}$ $= \$0.55$
Prueba Acida $\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	CUC		
	$\frac{1\,445\,724.96 - 715\,932.57}{314\,038.31}$ $= \frac{729\,792.39}{314\,038.31}$ $= \$2.32$	$\frac{1\,786\,987.65 - 981\,667.91}{237\,974.57}$ $= \frac{805\,319.74}{237\,974.57}$ $= \$3.38$	$\frac{1\,501\,625.78 - 1\,035\,205.95}{220\,279.04}$ $= \frac{466\,419.83}{220\,279.04}$ $= \$2.11$
	MN		
	$\frac{455\,872.26 - 238\,773.79}{406\,823.11}$ $= \frac{217\,098.47}{406\,823.11}$ $= \$0.53$	$\frac{418\,958.87 - 241\,410.75}{647\,155.97}$ $= \frac{177\,548.12}{647\,155.97}$ $= \$0.27$	$\frac{375\,987.10 - 199\,167.35}{682\,051.85}$ $= \frac{176\,819.75}{682\,051.85}$ $= \$0.25$

Liquidez Inmediata <u>Efectivo Caja + Efectivo Banco</u> Pasivo Circulante	CUC		
	$\frac{7240.00 + 178\,119.47}{314\,038.31}$ $= \frac{185\,359.47}{314\,038.31}$ $= \$0.59$	$\frac{6550.00 + 92\,474.81}{237\,974.57}$ $= \frac{99\,024.81}{237\,974.57}$ $= \$0.41$	$\frac{6550.00 + 42\,305.70}{220\,279.04}$ $= \frac{48\,855.70}{220\,279.04}$ $= \$0.22$
	MN		
	$\frac{650.00 + 192\,139.85}{406\,823.11}$ $= \frac{192\,789.85}{406\,823.11}$ $= \$0.47$	$\frac{650.00 + 138\,157.38}{647\,155.97}$ $= \frac{138\,807.38}{647\,155.97}$ $= \$0.21$	$\frac{650.00 + 138\,157.38}{682\,051.85}$ $= \frac{138\,807.38}{682\,051.85}$ $= \$0.20$
Capital Trabajo Activo Circulante- Pasivo Circulante	CUC		
	$1\,445\,724.96 - 314\,038.31$ $= \$1\,131\,686.65$	$1\,786\,987.65 - 237\,974.57$ $= \$1\,549\,013.08$	$1\,501\,625.78 - 220\,279.04$ $= \$1\,281\,346.74$
	MN		
	$455\,872.26 - 406\,823.11$ $= \$49\,049.15$	$418\,958.87 - 647\,155.97$ $= \$(228\,197.10)$	$375\,987.10 - 682\,051.85$ $= \$(306\,064.75)$

➤ Índices Actividad

Índices	2007	2008	2009
	CUC		
<p>Promedio Cuentas x Cobrar</p> $\frac{\text{Año Anterior} - \text{Año Actual}}{2}$	$P = \frac{1830.47 - 199\,341.99}{2}$ <p>P= (98 755.76)</p> $R = \frac{5\,272\,067.26}{98\,755.76}$ <p>R= 53 veces</p>	$P = \frac{199\,341.99 - 301\,149.27}{2}$ <p>P= (50 903.64)</p> $R = \frac{5\,079\,545.64}{50\,903.64}$ <p>R= 99 veces</p>	$P = \frac{310\,149.27 - 328\,035.95}{2}$ <p>P= (8943.34)</p> $R = \frac{4\,179\,549.84}{8943.34}$ <p>R= 467 veces</p>
	MN		
<p>Rotación Cuentas x Cobrar</p> $\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CxC}}$	$P = \frac{3094.18 - 9130.37}{2}$ <p>P= (3018.09)</p> $R = \frac{173\,772.51}{3018.09}$ <p>R= 57 veces</p>	$P = \frac{9130.37 - 14\,850.42}{2}$ <p>P= (2860.02)</p> $R = \frac{168\,877.49}{2860.02}$ <p>R= 59 veces</p>	$P = \frac{14\,850.42 - 11\,196.22}{2}$ <p>P= 1827.10</p> $R = \frac{904\,289.75}{1827.10}$ <p>R= 494 veces</p>
<p>Ciclo de Cobros</p> $\frac{\# \text{ días período}}{\text{Rotación CxC}}$	CUC		
	$\frac{360}{53}$ <p>= 6 días</p>	$\frac{360}{99}$ <p>= 4 días</p>	$\frac{360}{467}$ <p>= 1 días</p>
	MN		
	$\frac{360}{57}$ <p>= 6 días</p>	$\frac{360}{59}$ <p>= 6 días</p>	$\frac{360}{494}$ <p>= 1 día</p>

Promedio Cuentas x Pagar <u>Año Anterior – Año Actual</u> 2	CUC		
	P= $\frac{236\,268.00 - 314\,038.31}{2}$ P= (38 885.15) R= $\frac{2\,555\,976.43}{38\,885.15}$ R= 65 veces	P= $\frac{314\,038.31 - 237\,974.57}{2}$ P= 38 031.87 R= $\frac{2\,392\,786.12}{38\,031.87}$ R= 62 veces	P= $\frac{237\,974.57 - 220\,279.04}{2}$ P= 8847.76 R= $\frac{3\,761\,104.75}{8847.76}$ R= 425 veces
	MN		
	P= $\frac{23\,007.81 - 32\,235.00}{2}$ P= (4613.59) R= $\frac{567\,783.40}{4613.59}$ R= 123 veces	P= $\frac{32\,235.00 - 225\,294.22}{2}$ P= (96 529.61) R= $\frac{836\,890.90}{96\,529.61}$ R= 8 veces	P= $\frac{225\,294.22 - 249\,758.07}{2}$ P= (12 231.92) R= $\frac{1\,215\,572.00}{12\,231.92}$ R= 99 veces
Rotación Cuentas x Pagar <u>Compras</u> Promedio CxP	CUC		
	$\frac{360}{65}$ = 5 días	$\frac{360}{62}$ = 5 días	$\frac{360}{425}$ = 1 día
	MN		
	$\frac{360}{123}$ = 2 días	$\frac{360}{8}$ = 45 días	$\frac{360}{99}$ = 3 días
Rotación de Inventario	No procede el cálculo. El centro no presenta costo mercancías.		
Plazo Promedio Inventario	No procede el cálculo. El centro no presenta rotación de inventarios.		

➤ Índice Endeudamiento

Índices	2007	2008	2009
	CUC		
Razón Endeudamiento $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{314\,038.31}{6\,504\,625.31}$ =0.04%	$\frac{237\,974.57}{5\,802\,237.90}$ = 0.04%	$\frac{220\,279.04}{4\,122\,358.77}$ = 0.05%
	MN		
	$\frac{409\,235.29}{3\,091\,464.99}$ = 0.13%	$\frac{647\,963.80}{1\,667\,624.46}$ = 0.38%	$\frac{682\,132.43}{1\,534\,882.22}$ = 0.44%

➤ Índice Apalancamiento: El centro no presenta deudas a largo plazo.

Deuda Activo Total	No procede el cálculo
Cobertura Intereses	No procede el cálculo

➤ **Índice Rentabilidad:** El centro no presenta pago impuesto sobre utilidades.

Notas Aclaratorias:

- En los cálculos del índice Prueba Acida se tomaron en cuenta los saldos de las cuentas 183, 184, 186, 189, 194, 195, 197; en los inventarios.
- En los cálculos del índice Rotación Cuentas por Cobrar se tomaron como saldos las cuentas 951, 955 y 961 en las Ventas.
- En los cálculos del índice Rotación Cuentas por Pagar, se tomaron como saldos las cuentas 405, 421 y 565 en las sumas de los promedios.
- En los cálculos del índice Rotación Cuentas por Pagar se tomaron los valores de resumen de la tabla, en las compras.

Compras	2007	2008	2009
CUC	\$2 555 976.43	\$2 392 786.12	\$3 671 104.75
MN	567 783.40	836 890.90	1 215 572.00