



Febrero 2019 - ISSN: 1988-7833

EL MODELO DELTA Y HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DEL HOSPITAL MILITAR DE GUAYAQUIL.

AUTOR:

Juan Carlos Chalán Castro

CBA. Licenciado en Ciencias Militares
Jefe Financiero

Hospital Militar Libertad

Avenida Pedro Menéndez Gilbert S-N y Avenida Democracia
juancarlos200678@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Carlos Chalán Castro (2019): "El modelo delta y herramientas estratégicas para incrementar la rentabilidad del hospital militar de Guayaquil.", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (febrero 2019). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/02/modelo-delta-hospital.html>

RESUMEN

Este artículo analiza el valor de la estrategia y las herramientas necesarias para el desarrollo de la gestión y mejoramiento continuo de la administración pública a través de los procesos gubernamentales a través de guías, manuales y procesos así como la importancia de incluir un modelo de manejo estratégico para la consecución de los objetivos y metas de la institución pública que permitan el mejoramiento continuo de la administración a través del uso de herramientas estratégicas.

Es importante el análisis del macroentorno y del microentorno para poder tener una amplia visión de los factores que se deben ir mejorando; y concatenando con el FODA de la empresa; de allí que estos aspectos permiten definir los elementos orientadores para poder trabajar en las políticas de cambio institucional; el plan de trabajo y el Tablero de Mando son herramientas que permiten orientar la estrategia en el cumplimiento de metas y objetivos a través del uso de recursos para mejorar los procesos y permitir a los Directivos tomar decisiones.

El Modelo Delta permite trabajar en función de tres aspectos: Solución integral al cliente, Mejor Producto y Consolidación del sistema a favor de cumplir con las necesidades de los pacientes

quienes constituyen la esencia del Hospital Militar y que por medio de planes y programas permitirá cumplir un compromiso social y un cambio de conducta en las personas en todo su entorno de gestión hospitalaria; además este artículo permite comprender la importancia de su aplicación en las empresas que manejan la salud pública; para lo cual se ha tomado como ejemplo un pequeño caso; el Hospital Militar de Guayaquil y la importancia por superar las expectativas sociales con los afiliados; permitiendo que la institución de salud sea un referente. Existe una gran dificultad en los Hospitales militares en la comprensión de la responsabilidad social, del marketing puesto que no reciben asignación para este tipo de actividad y que posteriormente deberá ser implantado un plan para mejoramiento; para este análisis se han tomado las herramientas estratégicas necesarias y sobre todo basado en que "la Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo" (Igl & Iglesias, Iglesias, Guerrero, 2017).

Palabras clave: Herramientas estratégicas, Planificación estratégica, Balanced Score Card, Modelo Delta, Plan de trabajo, Estrategias.

ABSTRACT

This article analyzes the value of the strategy and the necessary tools for the development of management and the continuous improvement of public administration through processes through engineering, manuals and processes to achieve the objectives and goals of the public institution that allows the continuous improvement of public administration through the use of strategic tools.

It is important the analysis of the macroenvironment and the microenvironment to be able to have a wide vision of the factors that should be improved; and concatenated with the company's SWOT; hence, these elements allow defining the guiding elements to be able to work on the strategies of change; The work plan and the Dashboard are tools that allow the strategy to be guided in the fulfillment of goals and objectives through the use of resources to improve processes and allow managers to make decisions.

The Delta Model allows to work in three aspects: Integral solution to the client, Better Product and Consolidation of the system in favor of fulfilling the needs of the patients that constitute the essence of the Military Hospital and that through plans and schedules social commitment and change of behavior in people; This article allows us to understand the importance of its application in companies that manage public health; for which a small case has been taken as an example; the Military Hospital of Guayaquil and the importance of overcoming social expectations with members; allow the health institution to be a reference for the Guayaquil community. There is great difficulty in Military Hospitals in the understanding of responsibility, of marketing that did not receive any assignment for this type of activity and that was subsequently analyzed for improvement; For this analysis, the necessary strategic tools have been taken and above all based on the fact that Strategic Planning is a concept that has evolved over time (Igl & Iglesias, Iglesias, Guerrero, 2017).

Key words: Strategic tools, Strategic planning, Balanced Score Card, Delta model, Work plan, Strategies.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de las empresas es producir y vender productos y/o servicios; pero dentro de su entorno existen ciertos requisitos legales y de organización lo cual de acuerdo al uso de los recursos y el manejo de las habilidades gerenciales de sus líderes permiten que los objetivos y metas sean alcanzadas dentro de un período de tiempo. La planificación estratégica; la estrategia y las herramientas estratégicas son herramientas que no sirven únicamente para modificar hábitos, conductas de compra y consumo para vender más; sino que proporcionan la ventaja de poder cambiar hábitos, comportamientos sociales de convivencia entre personas y el medio ambiente; a este enfoque se considera la problemática que tienen las empresas en manejar este tipo de argumentos válidos; por esta razón este estudio proporciona las conceptualizaciones de la Estrategia, Modelo y Herramientas para la aplicación en una empresa de servicios como parte del sector público y del área salud considerado como el problema de la investigación enfocado en la salud pública y en especial al Hospital Militar de Guayaquil, se puede determinar la problemática que conlleva el no manejar planes o estrategias de planificación o un modelo que establezca el camino a seguir. En este contexto (Wheelen L, Hunger, David J, 2007) mencionan que en la investigación del proceso se considera a la estrategia el resultado de tres procesos: cognoscitivo, social y de organización; políticos para formar la estrategia.

Los objetivos, los recursos y medios utilizados a alcanzar son desarrollar un modelo Delta con un plan de trabajo y un tablero de mando (Balanced Score Card) que permitan tener una guía para el mejoramiento del servicio hospitalario del paciente desde su triaje hasta la atención personalizada u hospitalización, referencia o derivación.

“El modelo Delta, trata de un enfoque nuevo e innovador de la estrategia de negocios que mejor refleja las realidades del mercado global en una economía de redes” (Hax, 2013).

Por esta razón el campo de investigación no limita a entidades con este tipo de características específicas; pero ayuda a tomar decisiones en la aplicación de modelos estratégicos; que fijados en herramientas permiten mantener el control de las metas y objetivos; así como el seguimiento de indicadores; para tal efecto el Balanced Score Card o llamado tablero de mando desarrollado por Kaplan y Norton en 1997 es una herramienta de control que permite evaluar los objetivos que clarifican y traducen la misión y visión de la organización en todo un contexto; considerando cuatro perspectivas.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La revisión es de forma conceptual a la planificación estratégica; herramientas estratégicas; modelos; indicando las tres dimensiones del modelo Delta: Servicio integral al cliente, mejor producto y consolidación del sistema; de igual manera la cuatro perspectivas del tablero de mando: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

De esa manera se determina la estrategia que se emplea para conocer su importancia en un Hospital de segundo nivel mediante un análisis del microentorno y macroentorno.

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según (Igl & Iglesias, Iglesias, Guerrero, 2017) “La planificación estratégica es un concepto que ha ido

evolucionando con el paso del tiempo. A principios del siglo 20 se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto de Planificación por Taylor y Fayol, que querían suplantarlo al empirismo; así mismo el método científico que surge en la planificación presenta cuatro principios: planificación, organización, dirección y control.

Por el desarrollo y el intercambio de experiencias, surgen la planeación estratégica pero el mismo cobra mayor vigencia cuando se publica para 1965 el libro “Estrategias Corporativas” de Igor Ansoff, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica. Una vez con estos conceptos aparece Peter Drucker en su libro “La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”, define la planificación estratégica como un proceso en el cual se adoptan decisiones empresariales para la mejora en la toma de decisiones.

2.2 BALANCED SCORE CARD

El Balanced Score Card es una herramienta de gestión que se aplican en varias empresas alrededor del mundo, que permiten a través de una serie de indicadores evaluar los objetivos que clarifican y traducen la misión y visión. Según (Kaplan, Norton, 1997). El Tablero de mando, tiene cuatro perspectivas que se encuentran vinculados con los objetivos de la siguiente forma:

Perspectiva financiera: Orientada a maximizar el valor de los accionistas, y mide la creación de valor en la organización; por ese lado sí las medidas de acción financieras han sido diseñadas adecuadamente, producirán réditos y mayores utilidades en la causa-efecto de la actuación financiera.

Perspectiva de los clientes: La empresa identifica los segmentos del cliente y de mercado donde despliega su acción; así mismo el desarrollo de tecnología junto a las necesidades propias de los clientes; es por esa razón que se necesita medir la satisfacción del cliente.

Perspectiva del proceso interno: Se relaciona con la cadena de valor de Porter por cuanto se debe identificar los procesos estratégicos para el logro de los objetivos.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Se evalúan los recursos de la organización y se proporciona así la infraestructura para alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas; es importante en este punto considerar los recursos humanos para instaurar cambios.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la sinergia entre estos aspectos para poder ir manejando correctamente los indicadores. Las conclusiones de (Simons, 2000) llevan a plantear los siguientes requisitos para que los sistemas de control tengan sinergia entre ellos:

1. Control interno eficiente.
2. Claridad en el target del negocio
3. Sistemas de información automatizados
4. Estrategias coherentes y flexibles
5. Cultura dinámica y adaptable a los cambios en las reglas nuevas que imponga el medio ambiente.

Figura 1. Seguimiento del tablero de mando



En la figura 1 el seguimiento del tablero de mando debe ser considerando los principales problemas que a través de la definición de los objetivos permite que el mapa estratégico sea elaborado; junto a las iniciativas e indicadores para hacer un seguimiento de las metas.

2.3 MODELO DELTA

En la actualidad, la medición de la relación causa-efecto de una situación intangible como la satisfacción del cliente ha tomado relevancia (Beltrán, Blanco, 2018). En este sentido es importante la relación de las empresas u organizaciones y el interés de las empresas por migrar de sus formas tradicionales de filantropía a alternativas estratégicas y comerciales que vinculen entre otros, mayor interactividad, compromiso con la causa y desarrollo de diferentes alternativas de control, estas relaciones se describen y se catalogan de acuerdo con el modelo DELTA.

Esta herramienta fue desarrollada para ayudar a los ejecutivos a formular, articular, e implementar maneras más eficientes de alcanzar resultados financieros superiores, sustentables y de una rentabilidad de largo plazo; entregando una perspectiva diferente a los enfoques estratégicos utilizado por la mayoría de los ejecutivos.

Se basa en que la esencia de la estrategia es lograr vínculos afectivos con el cliente. Este modelo identifica tres posibilidades de estrategias muy diferentes para alcanzar este objetivo: Mejor producto, soluciones integrales al cliente y consolidación del sistema.

Figura 2 Las tres opciones estratégicas del Modelo Delta



Todos estos aspectos son representados en una pirámide en la Figura 2 (Hax, 2013). Este modelo define una columna vertebral de tareas estratégicas que van guiando claramente en la confección de la nueva estrategia. Las tareas que este modelo entrega son:

1. Segmentación del cliente y proposición de valor al cliente.
2. Las competencias existentes y las deseadas de la empresa.
3. La misión del negocio.
4. La agenda estratégica
5. Monitoreo

Todo lo mencionado se resume en que el cliente es el centro de la estrategia

El sistema DELTA comprende cuatro fases:

- | | |
|----------|------------------------------|
| Fase I | Diagnóstico |
| Fase II | Desarrollo del Sistema Delta |
| Fase III | Aplicación del Sistema Delta |
| Fase IV | Evolución del Sistema Delta |

3. METODOLOGÍA

El estudio realizado es de carácter exploratorio porque no se han manipulado las variables y se realiza una Investigación documental y bibliográfica en varios tipos de documentos como: libros, revistas, artículos, etc.

Una vez definido los parámetros de la metodología de la investigación se establece las técnicas a utilizar para el levantamiento de información tanto primaria como secundaria. De acuerdo al análisis de los modelos de encuestas, se establece ésta como la principal herramienta de investigación puesto que nos facilita información real y verídica

sobre la problemática a tratar; así como las entrevistas a los jefes departamentales.

En el presente estudio se utilizó la investigación cuantitativa, se recopiló información a través de encuestas la cual fue tabulada dando así resultados numéricos que permitieron analizar cada criterio de los clientes, sobre la percepción del Hospital; así como se realizó entrevistas para los directivos departamentales sobre la orientación del servicio.

La información que se presenta en la investigación de este proyecto fue obtenida de la fuente principal (Hospital Militar II DE Libertad de Guayaquil), para de esta manera poder desarrollar correctamente el tema tratado, englobando y centrándonos en la falta de presupuesto que le asignan a esta institución, la carencia de capacitación y la falta de equipamiento moderno y mantenimiento, junto a la no existencia de normas, manuales y protocolos.

3.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

En términos generales se evalúan los siguientes puntos en los cuestionarios de las encuestas y entrevistas:

- Servicio que tiene mayor demanda
- Asistencia de pacientes
- Preferencia del paciente
- Atributos de los servicios de salud
- Canales y servicio de atención
- Capacitación
- Infraestructura
- Situación actual del Hospital
- Impedimentos para que el Hospital pueda ejecutar un mejor servicio
- Ventajas y Desventajas de los servicios médicos y parte administrativa

Figura 3. Servicios que demandan los pacientes

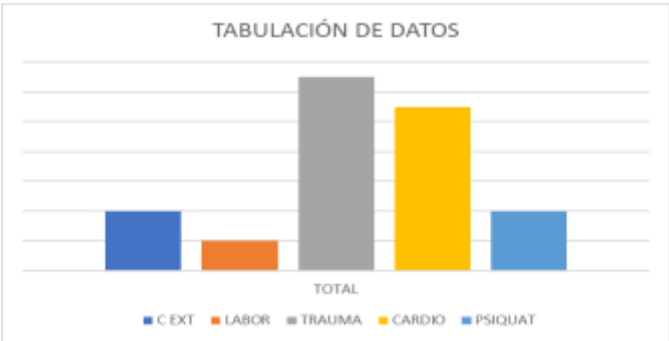


Figura 4. Frecuencia de atención médica

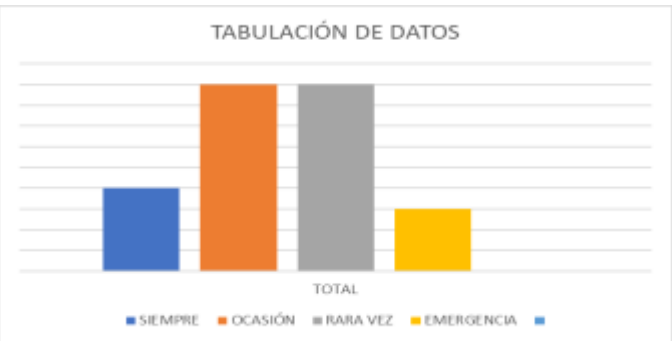


Figura 5. Preferencia de la atención médica

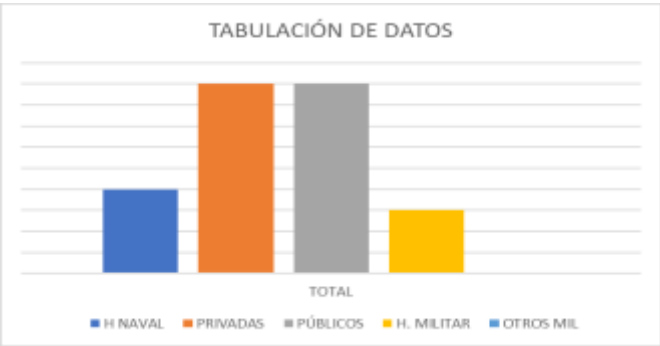


Figura 6. Atributos del servicio del Hospital

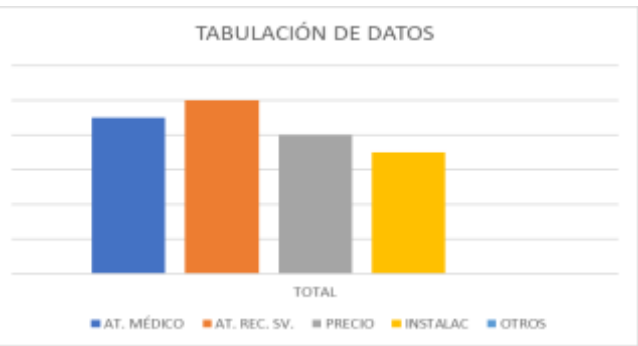


Figura 7. Nivel de atención

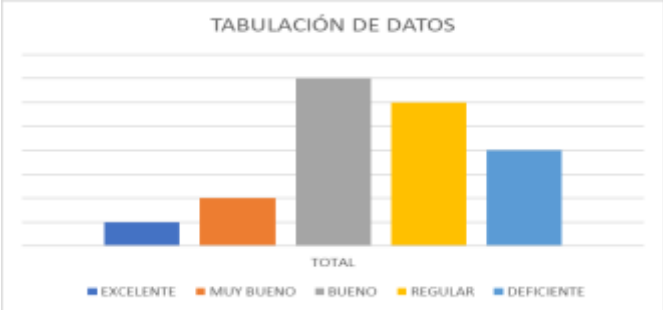
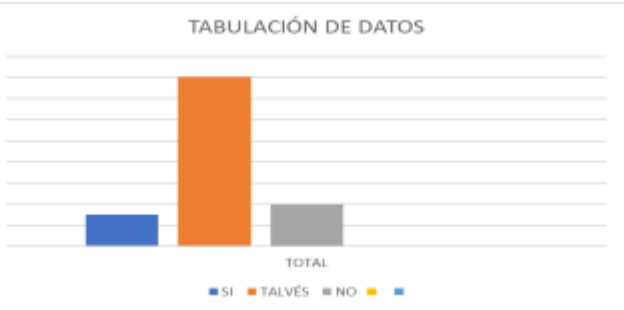


Figura 8. Instalaciones y equipos adecuados



Como se explicó la Encuesta permite analizar la percepción del servicio por parte del cliente o paciente por los servicios de salud y evaluar si la institución está trabajando por el paciente; por lo tanto la figura 3 indica que los servicios de salud que mayor demanda presentan son Traumatología y Cardiología; en la figura 4 la demanda de pacientes que visitan las instalaciones son ocasionalmente y rara vez; lo cual es un indicador de que existe una considerable afluencia de pacientes; sin embargo la figura 5 posiciona en un nivel bajo de preferencia relacionado de igual manera a una escasa difusión en los medios y la carencia de planes de Marketing; en la Figura 6 el hospital presenta buenos atributos; pero los pacientes prefieren hospitales públicos y privados; en cuanto al servicio la figura 7 mantiene un nivel considerable en la atención y el precio es cubierto por el seguro de salud de acuerdo a la Red de Salud Pública; finalmente el gráfico 8 sobre los equipos e infraestructura nos dan una calificación negativa en función de que no se ha realizado la adquisición de equipos en los últimos años.

Luego de profundizar la entrevista con los jefes departamentales se concluye que el Hospital enfrenta problemas especialmente de asignación de presupuesto, con personal civil que labora con intereses personales especialmente en el área administrativa y financiera lo que ha limitado poder cumplir las obligaciones del servicio de salud y la mejora continua.

4. EL MODELO DELTA EN EL HOSPITAL MILITAR

Construido en el año 1958; es un hospital de segundo nivel especializado en la atención general de varias especialidades. Los servicios que ofrece el hospital son la atención en Consulta Externa, los servicios de apoyo en Laboratorio, Imagenología, Odontología, Rehabilitación así como servicios clínicos y servicios quirúrgicos, así como las especialidades de Pediatría, Otorrinolaringología, Hemodiálisis, Pediatría y Psiquiatría; con la capacidad hospitalaria de 70 camas.

Actualmente se encuentra formando parte de la red de salud pública integral, lo cual le ha permitido vincularse con proyectos sociales de atención prioritaria de salud y medicina preventiva como de especialidad considerando la política de apoyo social regida por el Ministerio de Salud Pública; pero carece de planes estratégicos y operativos.

4.1 Fase I DIAGNÓSTICO

A) Macroentorno y microentorno

Para analizar el macroentorno, se considera el análisis PESTLE:

- 1.- Políticas: Las decisiones de gobierno en materia de salud a través del Ministerio de Defensa Nacional influyen en la planificación y objetivos de manera directa, así como el gobierno ha dado prioridad a la salud como política pública.
- 2.- Económicas: El ente rector de las finanzas públicas es el Ministerio de Finanzas quien toma las decisiones en el manejo del sistema financiero público; lo cual limita el campo de acción en las decisiones así como la política de planificación institucional. El acceso al sistema de salud pública es el que tiene mayor cobertura a nivel nacional.
- 3.- Sociales: La gran demanda de pacientes pertenecientes a la red de salud pública integral ha cambiado el esquema de atención prioritaria por lo que incide en la planificación, los objetivos, así como en los requerimientos.
- 4.- Tecnológicos: Los cambios tecnológicos son importantes en el área de salud, por lo que los Hospitales privados y públicos tienen una amplia gama de servicios asistenciales con infraestructura y equipos más avanzados que los hospitales militares, lo cual influye directamente en la importancia de crear proyectos para su implementación.
- 5.- Legal: Los organismos de salud como el Ministerio de Salud inciden en la rectoría y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- 6.- Ecológico: El tratamiento de desechos hospitalarios, las normas ambientales, influyen en los objetivos de acuerdo al aspecto de preservación del medio ambiente.

Para el análisis del microentorno se utiliza las 5 fuerzas de PORTER

1. Poder de negociación de los clientes: La demanda de servicios hospitalarios por parte de los pacientes es demasiado variable porque existen otras instituciones de salud; en este caso la prioridad es el personal militar y dependientes; sin embargo la red de salud pública integral permite la atención en general; la gran oferta de los servicios de las especialidades crean una alta demanda de atención con cobertura de los seguros de salud existentes: IESS, ISSFA; ISSPOL, MSP.

2. Rivalidad entre competidores: En el mercado de la salud la demanda es grande en la prestación de los servicios de salud; así como la rivalidad entre los diferentes hospitales de segundo nivel públicos y privados; en este caso no existe innovación en los servicios, pero por ser el objetivo de atención prioritaria a pacientes militares y dependientes por la cobertura del seguro de salud del ISSFA; no influye este aspecto.
3. Amenaza de los nuevos entrantes: Definida como barrera de entrada no existe limitaciones en el mercado ya que se encuentra posicionado los servicios de salud como Hospital de segundo nivel, además las casas de salud privada no constituyen una amenaza porque los distintos servicios están destinados a un target militar y dependientes.
4. Poder de negociación de los proveedores: En salud existen variados proveedores de insumos, medicinas y todo lo necesario; de igual manera considerando los diferentes exámenes que no se pueden realizar por la falta de equipo moderno se lo realiza por medio de contratos con proveedores y que son reembolsados por el seguro de salud para su pago.
5. Amenaza de productos sustitutos: No comprende un problema mayor considerando que en salud se han considerado especificaciones técnicas, generalmente los seguros de salud privados son aquellos que amenazan en el mercado pero al contar con afiliados directos se cubren las necesidades de la seguridad de salud militar, de igual manera las clínicas privadas ofertan servicios mejores pero a un elevado costo.

B) FODA

F	<ul style="list-style-type: none"> 1. Dependencia gubernamental 2. Amplia cartera de servicios asistenciales 3.Instalaciones internas de vivienda para el Personal de línea militar 4.Personal profesional civil en las áreas Administrativas y financieras. 5.Médicos civiles y militares. 	D	<ul style="list-style-type: none"> 1. No mantener una infraestructura adecuada al medio laboral mixto que se tiene en el Hospital. 2. Falta de compromiso del personal administrativo por falta de capacitación. 3. No contar con la suficiente capacidad instalada de acuerdo con las necesidades médicas. 4. Alta rotación del personal Administrativo 5. Baja Ejecución presupuestaria
O	<ul style="list-style-type: none"> 1. Uso de los servicios asistenciales para cobro de recursos por medio de la RPIS. 2. Capacitaciones del MSP y otros organismos. 3. Mejorar las relaciones con el personal civil mediante convenios interinstitucionales acciones cívicas y participación en programas en la comunidad. 4. Normativa legal unificada por el MSP. 5.Objetivos institucionales y presupuestarios del MSP como prioridad a la salud pública. 	A	<ul style="list-style-type: none"> 1. La no asignación de recursos extrapresupuestarios por parte del Ministerio de Defensa. 2. Escasa inversión de proveedores. 3. Aplicación de políticas gubernamentales "Normas de Control de Ministerio de Salud Pública" 4. Falta de empresas en Guayaquil, que les den tratamiento a los desechos hospitalarios. 5.Falta de liquidez en el pago de las aseguradoras de salud.

4.2 Fase II DESARROLLO DEL SISTEMA DELTA

A) Misión, visión, objetivos de la empresa

Misión

Proporcionar atención médica integral en apoyo a las operaciones militares, para mantener el potencial humano del personal militar, el bienestar de sus familias y población civil, dentro de la red pública de salud integral.

Visión

Ser el primer establecimiento de salud militar y de referencia de II nivel en la provincia del Guayas, y de todo el país, con personal médico altamente calificado y comprometido, con tecnología de punta, que proporcione servicios de salud, con calidad y calidez al personal militar, derecho habientes y población civil.

Objetivo General

Proporcionar atención médica de calidad, oportuna, eficiente, al personal militar, familiares, derechohabientes y población civil disponiendo de equipos médicos modernos para satisfacer las necesidades de la demanda de salud pública.

Objetivos Específicos.

- 1.- Capacitar al personal operativo y administrativo con cursos, seminarios y talleres para sensibilizarlos hacia una mejor atención al paciente y un buen manejo de los recursos humanos, materiales y económicos.
- 2.-Ejecutar con eficiencia y eficacia la planificación presupuestaria anual para el cumplimiento de los objetivos y metas en el año fiscal.
- 3.-Mantener una alta capacidad operativa de los equipos médicos mediante un mantenimiento preventivo y correctivo oportuno.
- 4.-Mejorar la capacidad de infraestructura mediante proyectos de mantenimiento de instalaciones y adecuación.

B) Posicionamiento Estratégico

1.-El mejor producto (MP): El Hospital buscará destacarse y competir con sus servicios médicos, por tanto aplicará parámetros como los siguientes:

- ✓ Lograr que el cliente se sienta atraído por las características propias del servicio. Preguntarse ¿qué características se puede destacar del producto y que capten la atención del cliente?.
- ✓ Reducción de costos, para proporcionar una ventaja en precio. Es decir la búsqueda de reducir costos con el fin de ofrecer un precio atractivo al paciente y al seguro de salud.
- ✓ Desarrollo de características únicas en el servicio, de tal manera que el cliente esté consciente del valor que paga su seguro de salud. Se deberá hacer una búsqueda constante por desarrollar aspectos únicos en el servicio, de tal manera que el cliente esté dispuesto a disfrutar las características del servicio.

2.- Solución integral para el cliente: Se debe aplicar parámetros precisos:

- Conocer al paciente en profundidad
- Brindar una atención de primera

3. Consolidación del sistema (CS): El sistema se llega a consolidar cuando se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que los proveedores de insumos y medicina, ofrezcan producto de calidad a la altura de las exigencias del fabricante para que pueda satisfacer al paciente.
- ✓ Los canales de distribución para que el paciente sea atendido en la casa de salud
- ✓ El triaje respectivo en el nivel de atención hospitalaria.

4.3 Fase III Aplicación del Sistema DELTA

A) Elaboración del Plan Estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
1.-Incrementar la efectividad operacional del Hospital Militar "LIBERTAD"	1. Desarrollar protocolos y procedimientos que definan las actividades operativas y administrativas para el cumplimiento de la misión. 2.Optimizar la infraestructura física y equipamiento de las diferentes áreas de especialidad del Hospital. 3.Ejecutar el mantenimiento de las instalaciones que se encuentren deterioradas 4. Presentar proyectos de mejoramiento de la infraestructura.
2.-Incrementar el desarrollo del Talento Humano del Hospital Militar	1. Mejorar las competencias del personal militar y de servidores públicos en función del perfil profesional. 2. Fortalecer la práctica de un adecuado liderazgo, valores, así como el cumplimiento estricto de normas y procedimientos institucionales. 3. Capacitar al personal de médicos en cursos, seminarios, congresos nacionales de acuerdo a su especialidad. 4. Capacitar al personal administrativo en el manejo de las leyes. Normativa para la aplicación de la gestión financiera administrativa.
3.- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Hospital Militar.	1. Mejorar los procesos y procedimientos que permitan optimizar la planificación y ejecución presupuestaria, así como el manejo administrativo de acuerdo a las normas vigentes. 2.Realizar el manejo del presupuesto y recursos institucionales bajo una política de priorización. 3. Realizar con proactividad y enmarcado en las directivas del PAC los procesos de compras públicas. 4. Gestionar el Compromiso, devengado y pago a los proveedores.

4.4 Fase IV: Evaluación del Sistema DELTA

Consiste en reunir elementos para el cumplimiento de metas y el presidente del comité estratégico será quien supervise los planes por los responsables en este caso la evaluación se podría realizar con el uso del Balanced Score Card en el cumplimiento de metas y con el plan de acción en cuanto a tiempo.

5. CONCLUSIONES

Luego de revisar el caso propuesto es importante considerar la responsabilidad de los directivos hacia el entorno y con las dimensiones administrativas (Wheelen L, Hunger, David J, 2007)

De esta manera en orden ascendente se considera como primer aspecto el diagnóstico de las instituciones; para luego establecer el camino hacia donde se dirige; al pertenecer el Hospital al sector público cuenta con un presupuesto del Estado que si bien es cierto es limitado pero le permite cumplir con los proyectos que no constituyen un retorno financiero integral porque no se maneja la autogestión pero le permite al estado retribuir y cumplir con el mandamiento de la ley y el derecho a la salud; contemplada en (Constituyente, 2008); lo cual crea un valor social y sobre todo sobre esta pesan las demás responsabilidades.

Como segundo aspecto se encuentra el uso de la Estrategia a través de planes y proyectos para el buen funcionamiento que pueda crear valor en el Hospital Militar basado en la Ley Orgánica de Salud Pública y en la red de salud pública integral a los usuarios por esa razón el cumplimiento de los proyectos es obligatorio para esta institución de acuerdo al mandamiento legal.

El tercer aspecto es el sistema estratégico a emplear y las herramientas de control que permitan a los directivos tomar las decisiones en función de los pacientes; y que al pertenecer esta institución al sector público le crea un sentido de pertenencia de la sociedad y es definida por la ética del trabajo conjunto y que se ve reflejada por las expectativas de sus miembros de poder mirar hacia adelante con el sentido de responsabilidad del cumplimiento del deber y en especial la atención médica como prioridad.

Muchas veces las empresas miran el aspecto de retribución económica dejando de lado la retribución social del paciente y que genera mucho más rédito porque tiene una causa legítima de prevención y que produce mejores ganancias especialmente orientadas hacia el bien colectivo; de igual manera estos aspectos se pueden relacionar con las posibles variables que se han hecho referencia para que puedan ser medidas y sus resultados sean puestos en consideración del nuevo desafío y mejora empresarial.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Antonio, L. J. (2000). *Gestión del Marketing Social* (tercera edición ed.). España: Mc Graw Hill.
- Beltrán, L. S., & Blanco, J. E. (2016). Análisis del estudio de las relaciones causales en el marketing. *Innovar-revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 26(62), 79-94. Recuperado el 11 de 3 de 2018, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/59390/57574>

- Constituyente, A. n. (2008). *Constitución Política del Estado*.
- Dueñas, M. d. (2008). *La responsabilidad social de las empresas: una variable mas a considerar en la cultura empresarial*. Recuperado el 11 de 3 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2740087.pdf>
- Hax, A. (2013). *El modelo Delta: reinventando la estrategia de tu negocio*. Santiago: Castellano.
- Igl, & Iglesias, Iglesias, Guerrero, P. (2017). *Manuales y políticas de gestión Grupo Palmon*. Guayaquil: Compas.
- Igl, & Iglesias, Iglesias, Guerrero, P. (2017). *Modelo de gestión como herramienta para la competitividad de empresas familiares*. Guayaquil: Compas.
- Kaplan, Norton. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Latam, S. (2004). *Ethics in the marketing of medical services*. Sinai J Med.
- March, J. C., & Prieto, M. Á. (2001). La calidad y la salud pública: un reto hacia una salud pública basada en la evidencia. *Revista De Calidad Asistencial*, 16(1), 57-60. Recuperado el 12 de 3 de 2018, de <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S1134282X01773824>
- Romero, A. M., & Oliva, E. J. (2012). *Formas y categorización de las relaciones entre las organizaciones sin fines de lucro y el sector privado: una revisión*. Recuperado el 12 de 3 de 2018, de <http://bdigital.unal.edu.co/10494/1/940872.2012.pdf>
- Seijo, C., Barroeta, M., & Mejía, L. M. (2012). *DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA ÉTICA EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA*. Recuperado el 11 de 3 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934613>
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement , Control System for implementyng Strategy*. New York: Prentice Hall.
- Wheelen L, Hunger, David J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson educación.