

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

# INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA

Edgar Chirinos (1), edgarchirino@ucla.edu.ve; Eduarda Rivero (2),  
Aurora Goyo (3), Elita Méndez (4) y Carlos Figueredo (5)  
todos de la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado;

## **RESUMEN**

La presente investigación documental es carácter proyectivo. Se busca la estudiar las transformaciones del sector mediante la aplicación de nuevas tecnologías en ganancias de productividad. Esta investigación aborda el análisis de eficiencia de las entidades no lucrativas del sector público sanitario en función de indicadores como herramienta útil de gestión. Se determinó que el resultado de la actividad de las entidades no lucrativas no suelen ser un output tangible, sino el cumplimiento de unos objetivos en la prestación de un conjunto de servicios a la comunidad. La contribución de las mismas al bienestar social resultaría el punto de referencia último para orientar la asignación de recursos destinada a satisfacer las necesidades de la población.

**Palabras clave:** Indicadores de Gestión, Eficiencia Hospitalaria, Entidades Públicas no Lucrativas.

## **ABSTRACT**

This research was supported on a documental technical and projective nature. The study is aimed to study the transform of the sector by application of new technologies to increase the productivity. This research approaches the analysis of efficiency of nonprofit organizations in public health sector from indicators as a useful tool of management. It was shown that the outcome of the activity of nonprofit institutions is not commonly a tangible output, but the compliment of some objectives in services provided to the community. Their contribution to social wellbeing would produce the ultimate point of reference to guide resources assignment, in order to fulfill the needs of the population.

**Keywords:** management indicators, health care efficiency, nonprofit public institutions

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), **Google Scholar**,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

## **INTRODUCCIÓN**

La asignación de recursos a una actividad implica el coste de oportunidad de no poder usarlos en otra, lo que justifica la necesidad de tratar de asegurar que los servicios se presten de forma eficiente y eficaz, consumiendo una cantidad óptima de recursos y cumpliendo los objetivos concretos para los que se destinaron esos fondos. La determinación del output en las entidades de servicios no lucrativas, constituye un elemento previo para evaluar la eficiencia de estas organizaciones. Asimismo, la elaboración de indicadores que representen cuantitativamente el resultado de la actividad constituye el punto de referencia para su seguimiento y control de la gestión.

## **EL PROBLEMA**

Anthony y Young (1988), señalan que en el sector empresas el beneficio es una medida global eficiencia, que presenta como ventaja destacada el proporcionar un indicador único en la evaluación de las líneas de acción, que permite el análisis cuantitativo, proporcionando el índice de rendimiento, favorece la descentralización al permitir medir la contribución de cada directivo al objetivo y facilita la comparación del rendimiento con diferentes entidades. En las entidades no lucrativas esta magnitud tiene escaso significado, puesto que los ingresos no pueden en ningún caso considerarse un input, tal y como sucede en el sector empresas, dado que las primeras no están orientadas a la obtención de fuentes financieras.

Es así como, en las políticas de gestión de los centros hospitalarios, representa un problema de un Estado, la eficiencia se fundamenta en su gestión gerencial, se debe significar que la situación de salud colectiva de la población influye directamente en su gestión particular, a su vez, aquella depende del grado de desarrollo socio-económico de las personas que constituyen el colectivo del Estado.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

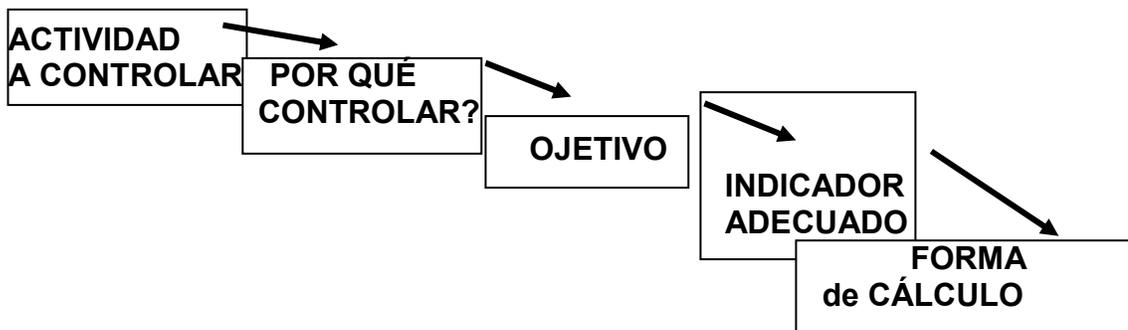
Existe realmente interdependencia de la salud con la productividad en el proceso de desarrollo económico de la sociedad; es imposible ver un

Estado atrasado en lo económico con una comunidad en óptimo de estado de salud, tampoco es posible un desarrollo social y económico óptimo con una precaria e ineficiente situación de salud. En ese sentido, los indicadores de gestión evalúan el desarrollo y eficiencia de ese centro hospitalario en un período determinado.

De ahí, que se considera pertinente dar un concepto de indicador y establecer cómo se deben seleccionar éstos. Al respecto Lorino (1993), señala que un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso que permite realizar comparaciones periódicas facilitando información sobre una situación dada y aportando una valoración sobre una acción concreta.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

En el proceso de elección de indicadores hospitalarios adecuados para el seguimiento de las diferentes actividades requiere de una serie de etapas. En primer lugar es necesario definir las actividades, cuáles y cómo son. En segundo lugar, bajo qué estándar se realiza el seguimiento de la actividad para analizar el resultado obtenido. Posteriormente se debe escoger el tipo de indicador más adecuado, así como su fórmula de cálculo teniendo en cuenta lo que se quiere medir.



## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), **Google Scholar**,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

### **Figura 1. Proceso para la elección de indicadores**

**FUENTE: AECA. (1999) Modelo Dinámico del proceso estratégico  
(p.108).**

Teóricamente, los indicadores se pueden definir como una actividad concreta, analizando las etapas mencionadas en el figura anterior. (AECA, 1999, p.108).

-Actividad a controlar: Tramitar reclamaciones y quejas del centro de salud.

-¿Por qué controlar?: Mejora del tiempo de respuesta de reclamaciones y quejas del centro de salud.

-Objetivo: Reducir el tiempo de demora.

-Indicador adecuado: Tiempo de demora en atender denuncias.

-Forma de cálculo: Diferencia entre el día de respuesta y el de entrada de la denuncia.

En el ejemplo, se pretende medir la rapidez en la atención al usuario del servicio sanitario. Se considera que una respuesta rápida a las reclamaciones y quejas recibidas mejora la percepción del paciente sobre la calidad en el servicio. Un segundo ejemplo de definición de indicadores podría ser el siguiente. (AECA, 1999):

-Actividad a controlar: Atención de visitas en los centros de atención primaria.

-¿Por qué controlar?: Garantizar que todas las demandas serán atendidas con rapidez

-Objetivo: Listas de espera no superiores a una semana

-Indicador Adecuado: Promedio de espera de las citaciones en atención primaria

-Forma de Cálculo: Día espera mes, con las citas mes de atención primaria.

En este ejemplo se mide la rapidez de atención al paciente que acude al servicio de atención primaria. Allí, se considera la reducción de

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

las listas de espera y mejora de la percepción del paciente sobre la atención del servicio.

En el centro hospitalario Universitario “Antonio María Pineda”, los indicadores que resultarían muy representativos para medir la actividad

de hospitalización sería el número de camas, número de ingresos, número de estancia, estancia media, índice de ocupación y rotación. (Díaz y Arce, 1997, p.69).

En las actividades se dan procesos regulares, es decir, actividades que se van produciendo de forma continua a lo largo del tiempo será más sencillo medir el resultado del proceso. Fácilmente se obtendrá el estándar asociado a la actividad, debido a que al ser repetitiva, los resultados serán acumulables facilitando su uso como fuente de información.

López y Gadea (1992, p.55-56), señalan que los indicadores tienen que ser suficientemente precisos y exhaustivos para que permitan efectuar un seguimiento de los aspectos más importantes del programa, del servicio o de la organización analizados. Asimismo, agregan que los indicadores deben cumplir su función descriptiva porque tienen que aportar información sobre una situación determinada y su evaluación en el tiempo.

Para AECA (1998, p.24), los indicadores son una herramienta útil de gestión, si se enlazan con la estrategia y características de la organización debe reunir un factor para tener la consideración de clave y se pueden resumir en:

- Que sea capaz de explicar el éxito o el fracaso de la organización.
- Que sea suficientemente significativo su impacto en la cuenta de resultados.
- Que sea representativo de los cambios del entorno.
- Que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio en el factor.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), **Google Scholar**,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 50-63 [R:2007:11-A:2008-02]

---

-Que pueda ser medible o cuantificable, bien de forma directa o indirecta.

Los factores según su ámbito se pueden clasificar en factores clave derivados: del entorno, sector, de la posición competitiva, la estrategia escogida y, temporales. También se pueden clasificar en función de las diferentes áreas funcionales de la organización.

Para el buen funcionamiento de los indicadores, éstos deben disponer de las siguientes características:

- El indicador debe ser adecuado para lo que se quiere medir.
- Debe proporcionar objetividad y no permitir interpretaciones equívocas.
- Debe ser exhaustivo, y lograr los resultados hacia la concreción del hecho medible.
- Debe ser lo suficientemente sensible para identificar variaciones pequeñas.
- Existir una cierta precisión, el margen de error ha de ser suficientemente aceptable.
- Las cualidades del indicador se mantienen a lo largo del tiempo, de no se así, habrá que redimensionarlo.
- Su obtención debe suponer un coste aceptable.

Los indicadores persiguen valorar y hacer un seguimiento de la ejecución en cuanto a la consecución de un objetivo concreto o realizar una actividad determinada. Se concentran en aspectos relacionados con la economía y eficiencia. Relacionan inputs soportados frente a recursos previstos, relacionan la prestación de los servicios efectuados y recursos utilizados, miden el funcionamiento, y resultados específicos sobre el objetivo establecido.

La utilización de indicadores como herramienta de gestión proporciona grandes ventajas para los gestores y responsables de servicios. Se pueden citar las siguientes:

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

-Clarificar los objetivos a conseguir (AECA, 1998, p.21), y especificarlos respecto de los servicios que puede realizar la organización..

-Facilitar la definición de objetivos al centrarse ésta en los indicadores.

-Obtener información sobre las actividades realizadas (AECA, 1997, p.19) y, por tanto, diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control (Amat, 1992, p.102).

-Conocer los resultados (AECA, 1997, p.21), y medir la contribución de cada centro al resultado (Amat, 1992, p.104).

-Mejorar la rendición de cuentas (AECA, 1997, p.22), y perfeccionar la contabilidad como instrumento para la gestión racional.

-Controlar y mejorar la utilización de los recursos (AECA, 1996, p.21), y de las actividades.

-Estimular la reducción de costes, mejorar en general, la organización.

-Evaluar la actuación de cada responsable (Amat, 1992, p.104).

-Las grandes organizaciones no permiten visualizar aquellos problemas para resolverlos con atención prioritaria por quienes deben tomar las decisiones, dado el gran volumen de información que les llega, a menudo quedan diluidos o se pueden perder.

A pesar de las ventajas descritas anteriormente, son variadas las críticas que ha recibido la utilización de indicadores. Entre ellas se pueden destacar:

-Dificultad para medir el producto hospitalario.

-Dificultad para fijar y cuantificar determinados objetivos de gestión.

-La imposibilidad a veces de medir los resultados de la gestión.

-Dificultad para medir el impacto que sobre la población puede tener un determinado proyecto o programa sanitario.

-Diferencia de objetivos entre organizaciones que ofrecen los mismos servicios, las cuales presentan indicadores diferentes, cuya comparación se hace casi imposible.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63 [R:2007:11-A:2008-02]

---

-Los indicadores necesitan que los objetivos estén claramente definidos, que sean medibles y se basen en información objetiva, que se puedan medir los resultados (Fortín y Lafond-Lavallée, 1995, p.13).

-A veces es difícil escoger los indicadores óptimos porque van relacionados con los objetivos de la organización. Cuando éstos cambian, también es necesario que cambien los indicadores. (Smith, 1997, p.40).

-La cultura empresarial afecta la elección del tipo de indicadores en cuanto a decidir qué indicadores se incluirán dentro del sistema de control de gestión hospitalaria, la importancia que los usuarios del sistema atribuyan a los diferentes indicadores, potenciando aquellos

que se consideran oportunos, afectando el proceso de toma de decisiones, y en la reacción que los miembros de la organización pueden tener ante un indicador una vez observado. Estos efectos pueden ser negativos para la organización cuando su cultura global no coincide con la individual (Blanco Dopico, Aibar y Cantorna, 1999, p.88).

-Utilización del indicador como un instrumento que ofrece una información absoluta, veraz y carente de sesgo en su interpretación.

Se observa que son más las ventajas que los inconvenientes en cuanto a la utilización de los indicadores. Su uso se debe basar en que se trata de información de apoyo a la gestión, es mejor disponer de información imperfecta que nada (audit. Comisión, 1989); siendo conscientes de las limitaciones y disfuncionalidades y realizando una interpretación cautelosa (Anthony y Young, 1994). Por ello, cada centro hospitalario debe utilizar un sistema de indicadores “ad-hoc” en función de sus variables clave.

Diversos autores ofrecen distintas clasificaciones de indicadores. Así, Anthony y Young (1992, p.604), presentan tres categorías de indicadores basados en el objeto que se quiere medir.

-Indicadores de resultados. Relacionan la actividad con los objetivos de la organización comparando porcentaje de actividad realizada sobre la prevista.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), **Google Scholar**,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 50-63 [R:2007:11-A:2008-02]

---

-Indicadores de procesos. Tratan sobre la actividad desarrollada se mide la eficiencia si se comparan con un estándar, pero no la eficacia.

-Indicadores sociales. Refleja el trabajo de la organización e impacto sobre el entorno.

Por su parte, Ramanathan (1985), y la American Accounting Association (1989) establecen cuatro tipos de indicadores: de beneficio, basado en el valor social de las actuaciones de una entidad: de “outcome”, relacionado con el impacto social de una actividad; de “output”, mide el volumen de actividad y “inputs” basado en el movimiento de unidades físicas y su coste.

Torres (1991) propone los indicadores: demanda de servicios, oferta y calidad. Los primeros miden el grado de necesidad de servicios, relacionándolos con el número de habitantes, los segundos miden el grado de disponibilidad de los mismos. El mismo autor ofrece otra clasificación en función del grado de complejidad. Distingue tres categorías de indicadores: “Absolutos”, es la suma de hechos homogéneos o de variables, los datos se obtienen directamente a través de observaciones simples. “Ratios”, expresan una relación significativa entre dos variables o indicadores absolutos. Y “Modelos o relaciones funcionales”, se interrelacionan de forma más o menos compleja varios indicadores representativos de otras tantas variables observadas.

Pina V., y Torres L. (1995, p.217), en su trabajo indicadores de output para el análisis de la eficiencia de las entidades no lucrativas presentan la siguiente clasificación:

Indicadores de inputs: Son unidades de medida diseñadas para comprender la naturaleza y la cantidad de factores usados por los centros de responsabilidad o unidades de decisión en el desarrollo actividades. Miden el volumen de recursos que se dispone y el consumo de éstos, ofrece información sobre la economía y la eficiencia

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

de los servicios. Dentro de estos indicadores se pueden diferenciar los de recursos materiales, recursos humanos y recursos financieros. Los primeros son de tipo cuantitativo que informan sobre la adquisición, consumo y grado de utilización de los materiales, diferenciando los recursos materiales corrientes como fármacos, de los que representan inversión a largo plazo. Los segundos analizan las condiciones laborales, carga de trabajo, productividad, los costes laborales, el número de guardias médicas. Finalmente, los indicadores de recursos financieros se centran en informar sobre la estructura de la deuda, su coste y su evolución.

Indicadores de Outputs o proceso: Se centran en la producción o servicios realizados por una unidad hospitalaria o programa asistencial. Los autores incluyen tres tipos diferentes de indicadores de outputs: los

indicadores de demanda de servicios, utilizan básicamente el número de habitaciones como punto de referencia; los indicadores de oferta de servicios, analizan la capacidad del hospital frente a la demanda, y los indicadores de calidad que se centran en el nivel de servicios ofrecido por el centro hospitalario. Este último indicador permite evaluar la eficiencia de estos centros, como por ejemplo el grado de satisfacción de los pacientes, índice de enfermedades nosocomiales que vienen a ser las enfermedades que contraen los pacientes durante su estancia en el centro hospitalario, o la capacidad que muestra un centro para encontrar soluciones a los problemas de salud. Los indicadores de output permiten comparaciones entre diferentes hospitales a nivel global y por GRD. Por este motivo, su desarrollo ha sido amplio, utilizando como índice comparativo la estancia, es decir, el número de días que el paciente permanece ingresado en el centro. Así, la estancia media en sus diferentes versiones como por ejemplo la estancia media estándar, la estancia media de un centro sanitario o la estancia media del centro corregida por la estancia media para la casuística estándar, es uno de los indicadores más utilizados en el sector sanitario.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

Indicadores de Outcome/impacto: Ofrecen información sobre el resultado final o el beneficio que le reporta al paciente los servicios a los que ha sido sometido. El porcentaje de casos tratados con éxito o la calidad médica de los procesos, son ejemplos de este tipo de indicadores que pretenden medir el impacto que sobre la salud general de la población o de un paciente ha producido el desarrollo de una actividad asistencial.

Indicadores de entorno de beneficio o de resultado final: Se centran en analizar los factores externos como los hábitos de consumo, nivel de vida, que tienen influencia sobre la salud y condicionan la prestación final y la cantidad de recursos a utilizar. Algunos ejemplos de estos indicadores son: incremento en la calidad de vida, gasto público para el mantenimiento de la salud, programas de prevención aplicables a la población.

## **MARCO METODOLOGICO**

En definitiva es innegable la necesidad de aludir en primer lugar al marco metodológico por ser un elemento crucial en la evaluación de eficiencia hospitalaria como es el poseer una cuarta capacidad de indicadores de desempeño de las distintas actividades y funciones hospitalarias, de modo que pueda constatarse hasta qué punto el esfuerzo realizado tiene como contra partida una mejora de la eficiencia de la prestación del servicio, que es, después de todo el objetivo final del centro hospitalario.

Atendiendo a las características teóricas metodológicas del problema objeto de estudio, el tipo que mejor se adapta a los propósitos establecidos y reseñados, se ubica en una investigación documental explicativa y se enmarca dentro del temario gerencial en la línea de investigación: Indicadores de Gestión para Medir la Eficiencia Hospitalaria.

La situación planteada, refleja el hecho de que un servicio hospitalario con eficiencia emerge una importante meta de desarrollo,

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

por lo que existen estudios que así lo muestran. Los planes de salud suelen ser parte integrante de los planes de desarrollo económico de los países y de disposiciones, tales como: mejoramiento de la salud y nutrición de los trabajadores, por constituir factores relevantes que mejoran la productividad y desarrollo del trabajo de la población.

## **CONCLUSIONES**

En el ámbito hospitalario una organización es eficaz si consigue los objetivos propuestos y es eficiente cuando la relación entre inputs consumidos y outputs producidos es óptima, dado que una institución puede ser eficiente, pero estar produciendo un output no demandado, razón por la cual el esfuerzo resultará inútil y los recursos desperdiciados, y puede ser eficaz, pero a un coste insostenible socialmente y poco competitivo a largo plazo.

La mejora de la eficiencia de las organizaciones públicas y privadas es un tema que en la actualidad está siendo objeto de atención preferente por parte de todos los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en un momento en el que la obtención de beneficios de las organizaciones ya no es garantía de solvencia y pervivencia hacia el futuro; si no se adoptan las medidas tendentes a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios que prestan estas instituciones, serán seriamente cuestionadas al término que el gobierno puede restringir sus presupuestos.

En el análisis de eficiencia de las organizaciones no lucrativas, el problema radica en la determinación del output, que a menudo resulta difícil concretar, puesto que una parte de los servicios que oferta este sector son intangibles y están direccionados igualmente a cumplir con una función humanitaria sin mengua de la clase social del usuario, asimismo, el input no representa una meta de ambiciones para las empresas no lucrativas, ya que los recursos provienen de un presupuesto asignado en el que existen pocas posibilidades de incrementarlo.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA / www.revistanegotium.org.ve 10 (4) 2008; 50-63  
[R:2007:11-A:2008-02]

---

La eficiencia hospitalaria del sector no lucrativo o público debe ser tal que no condicione argumento alguno para impedir su éxito, el cual esta siempre asociado a la complejidad humana y a la intangibilidad del servicio. De allí, la validez del uso de los indicadores de gestión para medir los comportamientos.

Sin embargo, un indicador de gestión en un centro hospitalario público puede representar y valorar un escenario dado con precisión, pero en definitiva es el usuario quienes pueden dar una verdadera respuesta sobre la gestión en cuanto a la calidad del servicio recibido.

## BIBLIOGRAFÍA

- AECA (1997). **El objetivo de la empresa**. Documento 1 de Principios de Organización y Sistemas. Madrid.
- \_\_\_\_\_. (1997). **La Contabilidad de Gestión en los Centros Sanitarios**. Documento 14 de principios de Contabilidad de Gestión, Madrid.
- \_\_\_\_\_. (1997). **La Contabilidad de Gestión en las Entidades Públicas**. Documento 15 de principios de Contabilidad de gestión, Madrid.
- \_\_\_\_\_. (1997). **Indicadores de gestión para las Entidades Públicas**. Propuesta de documento de principios de contabilidad de gestión. Madrid.
- \_\_\_\_\_. (1999). **Estrategia Empresarial. Modelo Dinámico del Proceso Estratégico**. Documento 9 de Principios de Organización y Sistemas, Madrid.
- Amat, J. M. (1992). **El control de gestión: una perspectiva de dirección**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Anthony R., N. Y Young D.W. (1994). **Management control in nonprofit organizations**. 5° edición, Richard Irwin.
- Blanco Dopico, L., Aibar B., y Cantorna S. (1999). **El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral**. Revista Española de Financiación y Contabilidad N° 98.
- Fortín A., y Lafond-Lavalee (1995). **To the rescue of non-profit organizations**. CMA Magazine.
- American Accounting Associatim (1989). **Indicadores estándar**. USA John Wiley & Sons.
- López, J. y Gadea, A. (1992). **Indicadores que miden el grado en que se alcanzan los objetivos en centros de servicios sociales**. Madrid: Publicaciones Ayuntamiento

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), **Google Scholar**,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation:

Chirinos, Rivero, Goyo, Méndez y Figueredo (2008) **INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA HOSPITALARIA** / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 10 (4) 2008; 50-63 [R:2007:11-A:2008-02]

- 
- Díaz y Arce (1997). **El papel del servicio médico**. Manual de Gestión Hospitalaria. Mc.Graw-Hill Interamericana. Madrid.
- López J., y Gadea A. (1992). **El control de gestión en la administración local**. Fundemi Books, Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Lorino P. (1993). **El control de gestión estratégico. La gestión por actividades**. Editorial Marcombo, Barcelona.
- Pina, V., y Torres, L. (1995). **Indicadores de Output para el análisis de eficiencia de las entidades no lucrativas. Aplicaciones en el sector público español**. Zaragoza. España: Universidad de Zaragoza.
- Ramanathan K.V. (1985). **A proposed framework for designing management control system in not-for-profit organizations. Financial Accountability and Management**.
- Smith, M. (1997). **Strategic management accounting**. Butterworth, Oxford.
- Torres L. (1991). **Indicadores de gestión para las entidades públicas**. Revista española de Financiación y Contabilidad.

## **LOS AUTORES**

- (1) Edgar Chirinos, Profesor Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Culminando Doctorando en Ciencias Administrativas y Económicas Universidad Santa María.
  
- (2) Eduarda Rivero, Profesora Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Culminando Doctorando en Gerencia Avanzada Universidad Fermín Toro.
- (3) Aurora Goyo, Profesora Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Doctorando en Gerencia Avanzada Universidad Fermín Toro.
- (4) Elita Méndez, Profesora Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Doctorando en Gerencia Avanzada, Universidad Fermín Toro.
- (5) Carlos Figueredo, Profesor Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Doctorando en Gerencia Avanzada Universidad Fermín Toro.