



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TÍTULO:

**ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE GASTOS Y
EFICIENTIZACIÓN DE USO DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS
QUE TRAMITA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DEL SEGURO
NACIONAL DE SALUD (SENASA) AÑO 2016.**

Damián Vega

2015-2825

ASESOR (A):

María Sevilla Quintana, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril, 2017

RESUMEN

La siguiente tesis propone estrategias para el control de gastos y eficientización de uso de los recursos administrativos que tramita la Gerencia Administrativa del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) ya que esta es una de las fuerzas restrictiva de la institución. La Gerencia Administrativa del SeNaSa pese a contar con la destinación en presupuesto de los recursos económicos para suplir las demandas de las diferentes áreas de la institución así como el suministro de los servicios básicos para su operatividad, carece de estrategias que ayuden a optimizar el uso de los recursos de forma que se pueda reducir el gasto administrativo y adicionar este ahorro para ser inyectado al presupuesto destinado para el año corriente de forma que se incremente al índice de reservas técnicas, sirviendo esto como medida de prevención y amortización al incremento de la siniestralidad en los gastos de salud. Para lograr obtener respuesta a esta gran incertidumbre que desde hace mucho tiempo viene arrastrando el área administrativa de dicha ARS, se procedió a desarrollar actividades investigativas tales como, recolección de información (manuales, informes, Revistas) entre otros; así mismo de llevó a cabo entrevista e indagaciones a directivos del área Administrativa del SeNaSa, lo que permitió que las informaciones obtenidas sean de entero crédito y funcionalidad a los fines de encontrar las mejores soluciones para la reducción de los gastos administrativos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICAS	vii
AGRADECIMIENTOS.....	viii
DEDICATORIAS.....	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL CONTROL DE GASTOS Y RECURSOS ADMINISTRATIVO

1.1 Concepto de Control de Gastos.....	3
1.2 División de gastos.....	5
1.3 Función del Personal Administrativo en una Empresa.....	7
1.4 Formas de Controlar los Gastos en las Empresas.....	10
1.4.1 El Control de Gastos en la Empresa y la Responsabilidad Compartida.....	12
1.4.2 Los controles de Gastos Administrativos en una empresa de Salud	14
1.4.3 Limitación el Acceso a la Atención Sanitaria	16
1.4.4 Disminución de los Costes de los Medicamentos	18
1.4.5 Efectos Perjudiciales sobre la Investigación Médica	18
1.5 Reducción de los Gastos Generales.....	19
1.5.1 Disminución de los Gastos Generales de las Compañías Aseguradoras (Incluyendo el Gobierno)	20
1.5.2 Disminución de los Gastos Generales para los Proveedores de Servicios Sanitarios	20
1.5.2.1 Procesos esenciales	23
1.5.2.2 Procesos de apoyo	24

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE CONTROL DE GASTOS Y LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS EN SENASA DURANTE EL 2016

2.1 Historia del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa).....	26
2.1.1 Misión:	27
2.1.2 Visión:.....	27

2.1.3 Valores:	27
2.1.4 Política de Calidad.....	28
2.1.5 Objetivos de Calidad	28
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.	29
2.2.1 Amenaza de Nuevos Entrantes (Análisis externo)	29
2.2.2 Rivalidad de la Industria.	29
2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores.	30
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	30
2.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos	30
2.2.6 Grupos Estratégicos	31
2.2.7 Macro Entorno	32
2.2.8 Recursos humanos (Análisis interno)	36
2.3 Análisis FODA del Control de Gastos y Recursos Administrativos en SeNaSa	38
2.4 Situación de Gastos y Recursos Administrativos que Tramita el Departamento Administrativo de SeNaSa, 2016.....	42
2.5 Situación Actual y Análisis de los Documentos sobre Control de Gastos y Recursos Administrativos de la Gerencia Administrativa del SeNaSa.	46
2.6 Aspectos Metodológicos Utilizados.....	48
2.7 Análisis de las entrevistas.....	50

CAPÍTULO III

NUEVAS ESTRATEGIAS SOBRE EL CONTROL DE GASTOS Y RECURSOS ADMINISTRATIVO PARA SENASA.

3.1 Objetivos de las nuevas estrategias.	54
3.2 Justificación de las nuevas estrategias.....	54
3.3 Propuestas de estrategias.	56
3.4 Propuesta recomendada.....	61
3.5 Costo de implementación de la propuesta.	61

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población Afiliada al SeNaSa	32
Tabla 2. Incremento Porcentual de la Población Afiliada al SeNaSa (2014)	33
Tabla 3. Incremento Porcentual de la Población del SeNaSa (2013)	33
Tabla 4. Ingresos por intereses producto de las inversiones en instrumentos financieros	37
Tabla 5. Comportamiento Mensual del Rendimiento de Inversión	42
Tabla 6. Comportamiento Mensual del Rendimiento de Inversión	44
Tabla 7. Comportamiento del gasto administrativo	45
Tabla 8. Situación actual	47
Tabla 9. Estadística Situación Actual	47
Tabla 10. Rubros que Representan los Gastos en SeNaSa	53
Tabla 11. Propuestas Implementadas	57
Tabla 12. Análisis de Implementación de los Paneles Solares	58
Tabla 13. Análisis Económico de implementación	62
Tabla 14. Análisis Económico de Implementación con sus Descripciones ...	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gastos Directos e Indirectos en una Empresa.....	5
Figura 2. Estados Financieros para Facilitar las Tomas de Decisiones.....	8
Figura 3. Responsabilidades de los Encargados Administrativos.....	9
Figura 4. Métodos para Economizar Gastos en una Empresa	10
Figura 5. Sistemas de Acumulación y Control de Costos	11
Figura 6. Rol de las Aseguradoras.....	14
Figura 7. Procesos de Trabajo en una Aseguradora	23
Figura 8. Grupo de Servicios SeNaSa	31
Figura 9. Mapa Estratégico	41

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Comportamiento Mensual de las Reservas Técnicas SeNeSa.	43
Gráfico 2. Comportamiento Mensual del Rendimiento de Inversión SeNaSa. Periodos que Antecedieron al 2016	44
Gráfico 3. Comportamiento del Gasto Administrativo SeNaSa.	46
Periodos que Antecedieron al 2016	46

AGRADECIMIENTOS

Durante estos años son muchas las personas que han participado en este trabajo y a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y la confianza que me han prestado de forma desinteresada.

Al Dios todo poderoso quien siempre ha sido mi guía líder, apoyo y sustento; sin Tu ayuda Divina esto no se hubiese llevado a cabo.

A mis padres Polonia Sánchez y a José Alberto Vega, que con la sabiduría de Dios me han llevado a ser quien soy hoy. Gracias por su paciencia, por enseñarme el camino de la vida, gracias por el amor y apoyo incondicional que me han dado. Gracias por llevarme en sus oraciones porque estoy seguro que siempre lo hacen. Esta tesis es el resultado de lo que me han enseñado, ya que han sido padres ejemplares y honestos hoy les entrego el resultado de todo sus esfuerzos.

A mis hermanos Jaquelin, José, Miledys, Roberto, Ramona, Ingrid Marianela Milagros Vega, y a todos mis sobrinos, gracias por compartir sus vidas conmigo, pero sobre todo, gracias por estar en cada momento de mi vida.

A mi amada esposa Yoemely Beltré, gracias por permitirme formar parte de tu vida y ser parte de ti, gracias por tu amor, por ser la mujer con los mejores sentimientos que he conocido y por ayudarme en las correcciones, pero sobre todo gracias por enseñarme a creer en mí y motivarme en superar cada peldaño de mi vida.

A mi Cuñada Yocaurys Beltré, por su valiosa, magistral y ardua colaboración en la recopilación de información y elaboración de tablas y cuadros de esta tesis. De igual forma agradezco a mi segunda familia, Mis suegros Manuel Beltré y Seberina De León (Yolanda) a Gabina De León, Ely Beltré y Yobelisa Beltré por todo su apoyo y comprensión.

A mis hermanos de comunidad Ministerial, por entender mi inconsistencia en el servicio que como Instrumentos Amor hemos desempeñado de la mano de nuestra madre María.

En fin a todos aquellos que no están presentes físicamente en mi agradecimiento, pero sí en mi mente y corazón, todos aquellos que ayudaron a que este gran esfuerzo se volviera realidad. Gracias.

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a Dios, todo poderoso, mi guía, apoyo y sustento; sin Tu ayuda Divina esto no se hubiese llevado a cabo.

A mis padres Polonia Sánchez y a José Alberto Vega, por ser los verdaderos héroes y protagonistas en esta historia. Este título es de ustedes.

A Yoemely Beltré, mi amada princesa, por soportar tantas noches frías sin mi cobija y tolerar mis difíciles lapsos de enojos cuando las cosas no me salían bien, por ser como eres transparente, sencilla y cariñosa.

A mis compañeros de trabajo de manera especial a los del (Muro de los Lamentos) Sr. Hanley Martínez por ser ente motivador y apoyo necesario, durante este proceso.

A mi asesora de Tesis, María Sevilla Quintana, MBA por sus consejos y experiencia transmitida, de igual modo a mis compañeros de maestría, Diosdelin Urbaez, Cladyber Montaña, Karina Castillo, Víctor Sánchez Y Víctor Rodríguez, por ser colaboradores de mí meta profesional, y sobre todo por permitirme descubrir los buenos sentimientos que anidan en sus corazones.

A la Universidad APEC Santo Domingo, por enseñarme que un profesional no es aquel que cursa un periodo específico para llamarse profesional, más bien, un periodo sujeto a retos y sacrificios, para valorar cada etapa en la vida.

INTRODUCCIÓN

Próximo al periodo 2016 el comportamiento del gasto administrativo en SeNaSa se mantuvo dentro del porcentaje de meta establecido, no obstante, si se logran implementar estrategias de optimización de los recursos se logrará establecer lo planteado en el presente trabajo, analizando las ejecuciones del año objeto de estudio versus el incremento de la población que demanda de los insumos y servicios tramitados por el área administrativa y de tal forma validar que pese a contar con los recursos no se ha logrado hacer un uso efectivo del mismo.

Para el funcionamiento y desarrollo de las empresas, existen gastos, sin embargo, para minimizar costos en las empresas se debe tomar en cuenta tres factores elementales: tales como coste de reducción de forma contigua, costes que ameritan de procesos, costos que necesitan un proceso fiscalizado de reducción y costos que precisan de mayor tiempo porque son cambios necesarios en la cultura de la compañía. Durante el desarrollo de estrategias para reducir gastos es importante tomar en cuenta analizar de forma meticulosa las posibles medidas antes de desarrollarla dando prioridad a lo que realmente sea necesario reducir, las sumas de todas las reducciones por pequeñas que parezcan podrían representar un gran ahorro para la empresa.

Muchas empresas invierten gran parte de su tiempo y recurso en identificar donde está la fuga de sus bienes sin embargo se plantea que “No se trata de que realices recortes sin más, sino de que puedas hacer más cosas gastando menos. Optimiza tus costes revisando todos los procesos de tu empresa”; cuando se revisan los costes en las diferentes áreas se está más cerca de alcanzar el momento perfecto para ajustar la empresa y empezar a crecer. Los ajustes para reducir gastos ayudan a su permanecía

en el mercado La reducción de costes se logra si los procedimientos son debidamente planificados y son los adecuados.

Tomando como parámetro las consideraciones antes expuesta Se ha determinado que próximo al 2016 según lo estipulado en el Plan Anual de Compras y Contrataciones, las compras y contrataciones no programadas oscilaron entre un 25% y un 39%, por lo que alrededor de una de cada tres compras es no programada, lo que conlleva a destinar recursos económicos no previstos que afectan negativamente el presupuesto e incremento del gasto.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL CONTROL DE GASTOS Y RECURSOS ADMINISTRATIVO

1.1 Concepto de Control de Gastos

El gasto es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para acreditar su derecho sobre un artículo o a recibir un servicio, mientras que el control de gasto es una estrategia financiera que se aplica en los negocios, para lograr mayores beneficios y evitar gastos innecesarios; mientras que el gasto es la partida contable (de dinero) que cierta y directamente reduce el beneficio, o en su defecto, acrecienta la perdida en el capital de las empresas, conforme a al artículo descrito en el Economía 501-IE2 (2012), siempre implicará el desembolso de cierta cantidad de dinero el cual puede ser en efectivo o bien, en el caso que se trate de un gasto que se enfrentará a través de la cuenta bancaria, conllevará a un movimiento bancario que agravará su condición.

Existen diversos tipos de Gastos entre los cuales se pueden señalar los suplidos el cual consiste en el desembolso de efectivos tales como el gasto suplido los cuales se caracterizan por el desembolso de dinero por orden y cuenta de un cliente, dicho esto, se entiende que no se trata del gasto de la persona sino más bien de quien llevó acabo el contrato.

En los profesionales liberales (Abogados, Gestores, Intermediarios y Asesores entre otros) es muy frecuente que se lleve a cabo el Gasto Suplido. Para el desarrollo efectivo de propuestas que arrojen resultados satisfactorio en cualquier área, un presupuesto es imprescindible ya que el mismo es un instrumento muy útil al momento de dar a conocer de forma resumida y detallada el total del efectivo con el que se cuenta en determinado periodo,

esto se debe a que en el presupuesto de Calcuta tonto el dinero que ingresa a la empresa como el dinero que sale. Es de suma importancia que las instituciones elaboren todos los años un presupuesto que les permita tener absoluto control en los ingresos, egresos y sobre todo un control más certero en la proyección de gastos futuros.

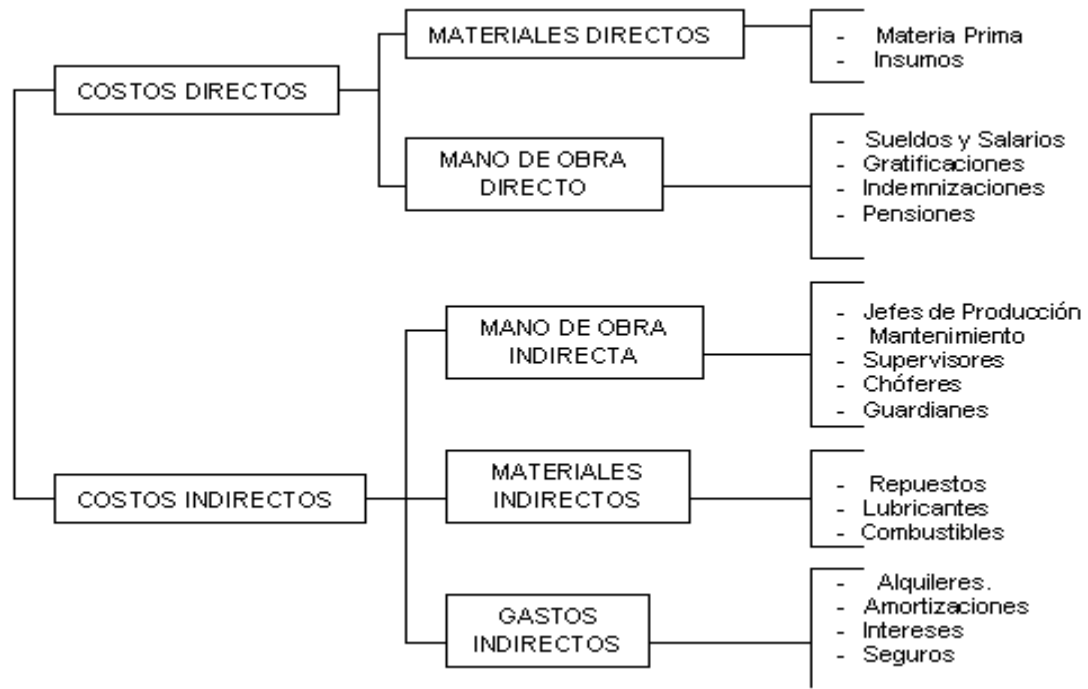
Gasto corriente es aquel consignado a la obtención de insumos, bienes y servicios que son fundamentales para consumir de manera satisfactoria las funciones de administración que le corresponde dispersar. Es decir, el gasto corriente está especialmente vinculado con la producción y el consumo que efectúa la empresa para fines específicos.

Egresos: En el ámbito económico o contable, el egreso es todo aquel dinero o capital que se adquiere de la ganancia (o de la inversión inicial) para suplir servicios y diferentes costes. En las empresas muchas veces el total de las ganancias disminuyen fruto de los egresos de capital que deben enfrentar las empresas, no obstante son los que permiten que las empresas continúen con sus operaciones

Para muchos el egreso es sinónimo de gastos siempre y cuando estos gastos representen montos por encima de los ingresos, de presentarse esta situación en una balanza comercial el resultado de las cuentas será siempre negativo o de déficit.

Gastos Operacionales: Es el dinero que las instituciones deben desembolsar para contribuir al desarrollo de las diferentes actividades que despliega tales como pago por el alquiler del local o la oficina en la cual está asentada, pago de salarios a sus empleados y compra de suministros, entre los principales.

Figura 1. Gastos Directos e Indirectos en una Empresa



Fuente: Buján Pérez

1.2 División de gastos

La clasificación de los gastos puede ser de las maneras en como se plantean a continuación:

- Según la Investigación y desarrollo para atender las necesidades sanitarias de los países en desarrollo: fortalecimiento de la financiación y coordinación mundiales 2012, los Gastos directos Son necesariamente adaptables a un producto determinado debido a la compensación y cuantía que corresponde a cada producto o lote de productos
- Los Gastos indirectos, tienden a exhibir algunas dificultades al momento de calcular con certeza el equivalente en gasto correspondiente a cada producto. Mayormente son gastos generales

aplicables a la misma actividad empresarial, como gastos de suministros o salarios de un departamento determinado

- Dependiendo la magnitud del negocio se puede determinar cuál es la medida más usual, circunscribiéndose a los posibles costes fijos, variable costes semivARIABLES.
- **Costes fijos:** Por su condición suele ser no dependiente del número de producción o servicio que pueda vender la institución.
- **Costes variables:** Estos costes si dependen en buena parte de que tanto se produzca o se venda en la institución, como es el caso cuya necesidad es imprescindible para elaborar o producir un producto determinado.
- **Costes semifijos:** se caracteriza por su variabilidad al pasar de un rango a otro.
- **Importancia de conocer los gastos del negocio:** Es importante que las empresas conozcan los gastos en los cuales incurren de manera habitual, por lo que se hace imprescindible contar con la actualización constante de la información contable y la calidad de los datos, de lo contrario se ocasionarían desviaciones en las conclusiones de su análisis:

Basados en los resultados de los gastos se podrán tomar las mejores decisiones y definir

- **Clasificación de gastos atendiendo a sus características:** Es trascendental separar los gastos fijos de los variables para poder generar un análisis más exhaustivo de cada uno de ellos, las empresas

que cuentan con herramientas de supervisión de distribución de gastos tienden a tener mayores éxitos en el ahorro de recursos.

- **Acote sus gastos en periodos:** Delimitar los gastos anuales, por trimestre aumentara la capacidad de resolución de problemas dentro de la empresa.

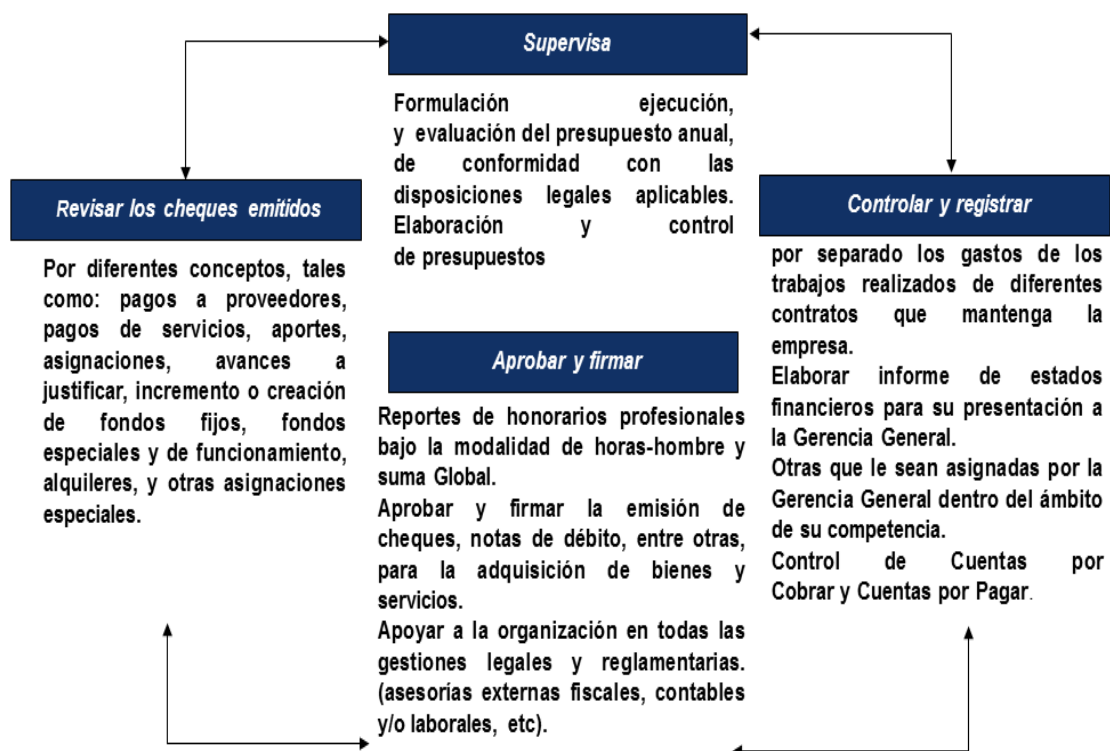
En el mercado existen diversas herramientas para automatizar la contabilidad de las empresas, cubriendo sus principales necesidades que van desde lo más básico, hasta softwares que van más allá e incorporan simuladores que se acompañan de un expertis que suele ser de gran ayuda a la hora de definir estrategias pensando en el futuro.

1.3 Función del Personal Administrativo en una Empresa

Según Pymex. (2013) el personal administrativo es el encargado de formular a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos que contribuyan al mejor funcionamiento del conjunto de actividades relacionadas a la administración y contabilidad de la organización.

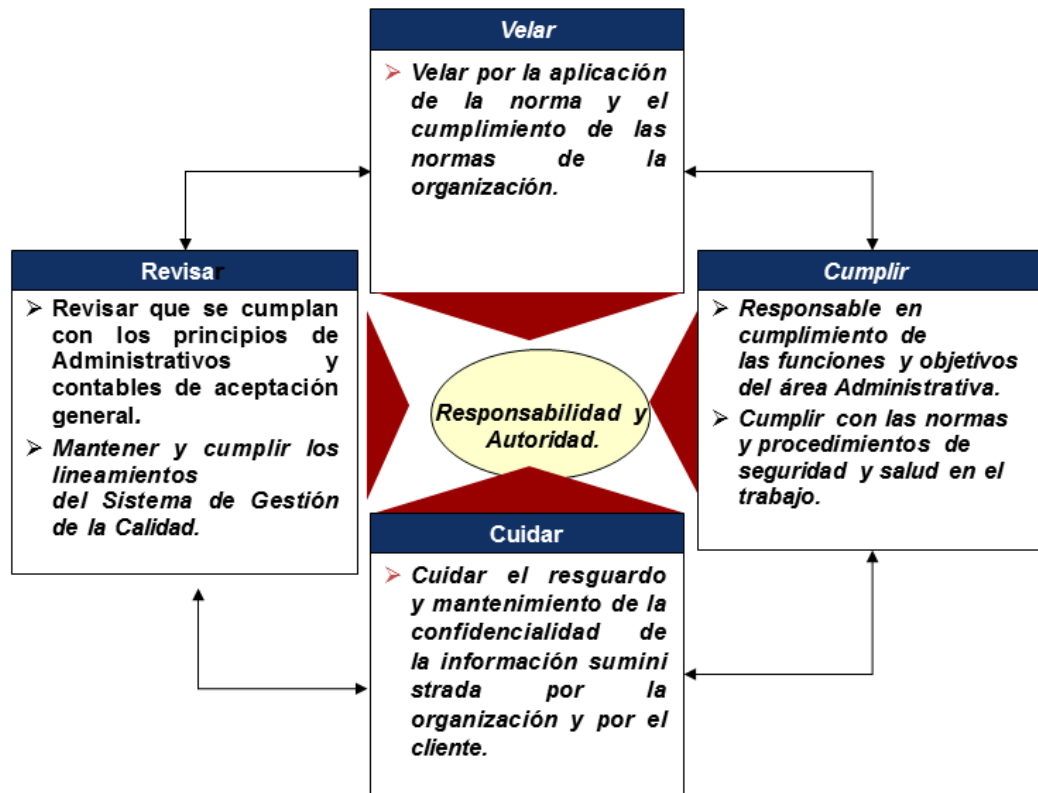
Figura 2. Estados Financieros para Facilitar las Tomas de Decisiones

Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Responsabilidades de los Encargados Administrativos



Fuente: Elaboración propia

Para que haya un mejor ambiente laboral y por consiguiente mayor productividad, los encargados de las áreas administrativas de las empresas deben realizar los ajustes necesarios para que todos los elementos que inciden en el desempeño de los colaboradores de encuentren en condiciones óptimas, es decir las condiciones del lugar de Trabajo debe estar en concordancia con las normas.

- ✓ Iluminación artificial eficiente
- ✓ Iluminación natural eficiente
- ✓ Clima controlado, frío, calor y humedad
- ✓ Buen ambiente de trabajo
- ✓ Ventilación adecuada

Además deben tomar en cuenta los Riesgos puntuales del sitio o puesto de trabajo así como los Riesgos generales.

Entre las Medidas para evitar los riesgos. Esta la revisión del lugar de trabajo antes de iniciar las labores diarias y al finalizar las misma, mantenerse alerta ante las condiciones inseguras y los riesgos generales del lugar de trabajo, entre otras.

1.4 Formas de Controlar los Gastos en las Empresas

Según García Castillo en su artículo Control de los Gastos de nuestra empresa, controlar los gastos consiste en la reducción de los costes en los que incurren las empresas anualmente, los mismos inciden de manera positiva en el desenvolvimiento de estas.

Figura 4. Métodos para Economizar Gastos en una Empresa

Emplear métodos que permitan economizar y realizar un control de los gastos de la empresa en materiales de oficina, transporte, líneas telefónica, control en las fotocopias u otro tipo de artículos que se “devoran” gran parte del presupuesto

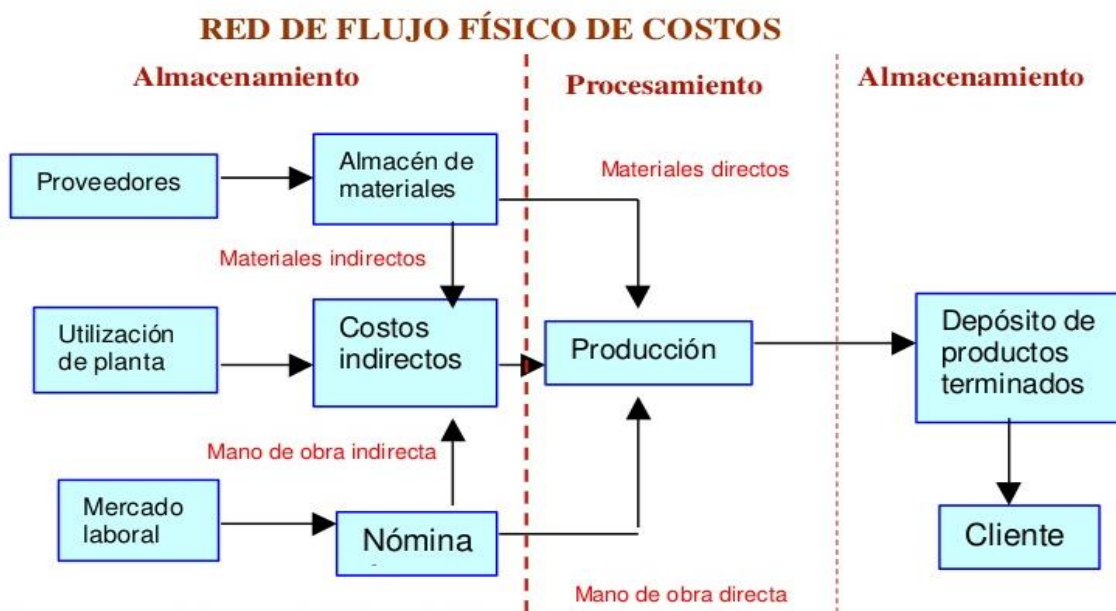


Fuente: Elaboración Propia

Existen diversas maneras de lograr ahorrar los costes en las empresas, entre estas están:

En las estrategias financieras el trabajo que se realiza para el **control de los gastos es fundamental** en el ámbito presupuestario que puede llegar a ahorrarse.

Figura 5. Sistemas de Acumulación y Control de Costos



Fuente: Sinisterra 1997, p.115

Se deben examinar diligentemente todos los gastos para identificar los que sean superfluos o prescindibles y procurar deshacerse de ellos antes que le causen daños significativos.

Se debe revisar bien para encontrar los que sean susceptibles de ser sustituidos por otros menos costosos. Es decir hay que Inquirir nuevas alternativas que las reemplacen don facilidad sin que se vea a afectada la calidad del producto o servicio.

Para controlar los gastos, también debe dar mantener un continuo monitoreo de los mismo y analizar las fluctuaciones.

1.4.1 El Control de Gastos en la Empresa y la Responsabilidad Compartida

En las empresas el costo de los gastos es responsabilidad de todos los integrantes de la misma y por tan razón cada individuo debe tomar decisiones que conduzcan al ahorro. Desde la dirección empresarial:

Para un mejor funcionamiento del control de gastos muchas empresas se plantean políticas de incentivo que premien a los departamentos donde se consigan reducir gastos o a las personas que aporten ideas orientadas a minimizar costes.

Utilizando la tecnología para optimizar los recursos se busca minimizar los gastos buscando soluciones enfocadas al ahorro (por ejemplo griferías de ahorro de agua en los lavabos, iluminación asociada a detectores de presencia en las zonas de paso, etc.) y planificando con una mentalidad abierta a los nuevos cambios.

Según Hernández (2002) “Los gerentes deben mirar la planificación y el control de gastos como acciones necesarias para mantener niveles razonables de gastos, en apoyo a los objetivos y los programas planificados de la empresa”.

La disminución de los gastos es necesaria, sin embargo esta planificación no se debe enfocar solo en eso, sino más bien en el oportuno aprovechamiento de los limitados recursos con los que se cuenta.

Viéndolo desde este ángulo la planificación y control de los gastos puede ayudar a un menor o mayor desembolso en las partidas presupuestarias tomando en cuenta que los beneficios producto de los ahorros deben tenerse como metas por lo tanto deben planificarse suficientes recursos que permitan respaldar las diversas actividades operacionales indispensable para su logro.

Existen empresas que osan recortar gastos sin contemplar los posibles efectos sobre los beneficios, otras evitan comprometer cierta cantidad de recursos para el mantenimiento de los activos, no comprometen suficientes recursos en el mantenimiento de equipos y estructuras y personal.

Ineludiblemente, estas iniciativas de corto alcance, pese a que ayudan a reducir temporalmente los gastos, originan mayores costos a futuro debido al deterioro de las herramientas de trabajo, empleados disgustados por lo que es imprescindible que el control de los gastos se vea ligado con contundente determinación en el cumplimiento de las futuras metas bajo estricta planificación de las operaciones, teniendo conciencia de los roles que juega cada quien dentro de la organización.

Figura 6. Rol de las Aseguradoras



Fuente: Cruz Nieto, 2013

Las aseguradoras de salud tienen como función básica, compensar el costo de las visitas médicas, en las que incurren los afiliados, dichos costos en los que podrían incurrir son las enfermedades y los inesperados acontecimientos de la salud. Cuando vas a pagar algún proceso médico, si posees seguro de salud, este tendrá que cubrir la mayor cantidad de gastos es por ello que muchas de las pólizas limitan los gastos de los usuarios a una deducible relativamente menores y a unos costos de cooperación denominados copagos.

1.4.2 Los controles de Gastos Administrativos en una empresa de Salud

Existen aseguradoras de salud que entre las medidas que utilizan para controlar los gastos administrativos es restringiendo el acceso a la atención médica, no teniendo presente que la atención sanitaria es un elemento fundamental para el desarrollo de la economía del país en el cual realizan esta mala práctica.

Se desconoce si las estrategias para mejorar la salud pueden reducir los costes de la atención sanitaria.

Muchas de las estrategias utilizadas para reducir los costes sanitarios también tienen significativas desventajas.

La reducción de los gastos generales de las compañías de seguros y de los proveedores de servicios de salud, y la reforma de las leyes de mala praxis, podrían ayudar a reducir los costes de la atención sanitaria.

En las aseguradoras de salud los costes pueden reducirse mediante el uso de estrategias que disminuyan la frecuencia con que los afiliados recurran a los servicios de salud, la importe suma de dinero que se acredita a los proveedores de salud los gastos generales de funcionamiento de la institución que facilita los servicios sanitarios (en los gastos generales se exceptúan los costes específicos de los impuesto sanitaria).

Sin embargo existen estrategias que producen efectos desfavorables dificultando el desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa.

Las posibilidades de reducir los costos pueden y deben ser enunciados en términos de derroches y desperdicios por lo que la mejor forma de disminuir los costes es a través de la detección, eliminación y prevención sistemática del uso y abuso excesivo de los recursos.

Como controles para reducir los costos, deben ejecutarse diversas actividades de manera simultaneas, las que deberán aporten al mejoramiento de la calidad porque de lo contrario se estaría desarrollando una esfera incontrolable de déficit ya sea en materiales gastables o insumos propios del quehacer diario.

Evaluar los controles de gastos en una empresa de salud puede ser complejo o simple dependiendo de la magnitud del centro, en el caso de

SeNaSa, resulta un tanto complejo debido a que es la aseguradora más grande del estado con una población de afiliados que sobre pasan los 2,5 millones de persona a demás estas evaluaciones suelen ser muy costosas.

1.4.3 Limitación el Acceso a la Atención Sanitaria

Frecuentemente las aseguradoras suelen limitar los accesos a coberturas como estrategias para reducir los costes obstruyendo que los afiliados puedan suplir sus necesidades de salud.

Las sociedades de seguros de salud pueden limitar el acceso objetando a los afiliados que puedan precisar mayor atención (como las que ya tienen un trastorno preexistente). La interrupción de la cobertura es otra táctica que utilizan muchas aseguradoras de salud para dejar de brindarle servicios a sus afiliados.

De igual forma pueden aumentar la tarifa que tienen los afiliados para pagar.

- Delimitar número de visitas el tipo de consultas que reembolsan.
- Acrecentar los deducibles y los copagos
- Pagar menos por ordenamientos específicos
- Instituir o reducir el gasto máximo de por vida (es decir el monto total que se gastara en un paciente mientras tenga vida)

Con estas medidas los pacientes tendrán incentivos de tipo económico para restringir el uso de los servicios sanitarios.

Este modo de hacer estrategia podría resultar un tanto incómoda para los usuarios ya que afecta negativamente su calidad de vida basada en la salud, esto se debe a que mucho de los pacientes estando o no estando enfermos evitaban dar uso al seguro al cual pertenezca, es el caso de muchos pacientes que aun necesitando una simple vacuna para la gripe no la solicitan.

Cada día es más frecuente que algunas compañías aseguradoras establezcan complejos procedimientos para que el afiliado logre obtener la debida atención. Pueden hacer diversas exigencias a los afiliados tales como autorizaciones de pruebas las derivaciones y los procedimientos. Tanto las regulaciones como los procedimientos de contratación podrían resultar complejos y por consiguiente favorece ligeramente en la disminución del uso de del servicio sanitario. Servicio que es imprescindible para que los individuos puedan abaratar sus gastos.

El restringir el uso y acceso al servicio de salud sin lugar a dudas podría desencadenar un sin número de malestares en los usuarios, un caso podría ser el del individuo que pese a poseer el permiso para ser favorecido con el servicio de salud llegue a ponerse gravemente enfermo y no sea atendido siquiera con los servicios básicos.

Estos usuarios en muchas ocasiones son atendidas en los centros médicos cuando su trastorno va de forma progresiva y con frecuencia no tienen para costear lo que conlleva el tratamiento. A la sazón estos gastos lo asumen las personas que pagan en el sistema de atención sanitaria, y puede ser más costoso que si la asistencia básica se hubiese proporcionado a tiempo.

1.4.4 Disminución de los Costes de los Medicamentos

Una de las maneras en la que se puede reducir los gastos en los que incurren las aseguradoras es a través de los productos farmacéuticos, utilizando medicamentos genéricos o en su defecto medicamento de más bajo costo. Estas formas de reducir los gastos en medicamentos podrían significar:

- Instruir a los consignatarios de atención médica a usar los fármacos de una manera costo-efectiva

- Restringir a los usuarios y a los proveedores la ración de medicamentos distribuidos.

- Instituir mediante normas y políticas, reglas que aporten al correcto uso de los productos farmacéuticos en los hospitales y demás centros médicos (esto reduce el uso superfluo de medicamentos de alto costo)

- Permitir al Estado Central negociar importes de los medicamentos más bajos a favor de las personas que poseen cobertura sanitaria gubernamental.

- Admitir la importación de fármacos proveniente de otros países para fortalecer el mercado local.

1.4.5 Efectos Perjudiciales sobre la Investigación Médica

La investigación médica juega un rol de mucha importancia y trascendencia en el desarrollo de la sociedad y por ende del individuo; los mecanismos que se están utilizando para favorecer la reducción de los costos de la atención sanitaria resulta ser una amenaza para la investigación médica.

Esto se debe a que los beneficios financieros que obtienen los médicos y las instituciones privadas es para que estos puedan costear decenas de investigaciones médicas que cada año realizan los médicos para mantenerse a la vanguardia de las enfermedades que se van presentando, De la misma manera los recursos obtenidos fruto de las ventas de los medicamentos permiten el financiamiento de investigaciones que se le realizan a fármacos a través de compañías farmacéuticas. Importante tener en cuenta que si se reducen estos ingresos, las investigaciones médicas también reducirán y por consiguiente habrá menor capacidad de respuestas frente a las enfermedades que se puedan presentar.

1.5 Reducción de los Gastos Generales

Hablar de los gastos generales es hablar de los costes que permiten el buen o mal funcionamiento de las empresas, dicho funcionamiento dependerá precisamente del trato que le den a estos (gastos).

En materia de salud, cuando se habla de gastos se refieren a los que se paga por el funcionamiento del sistema sanitario, recursos que no se emplean necesariamente en temas de cuidado de salud ya que dentro de estos gastos también se incluyen los administrativos, el seguro profesional para cubrir las posibles mala práctica médica que podrían ocurrir en cualquier procedimiento que se le realice a un paciente, además de los beneficios que le corresponden a las compañías de seguros con fines lucrativos y a los hospitales.

1.5.1 Disminución de los Gastos Generales de las Compañías Aseguradoras (Incluyendo el Gobierno)

En los países desarrollados los gastos generales en materia de salud, representan un monto significativo, es el caso de los Estados Unidos , en donde para los planes de salud pública los gastos generales asiduamente simbolizan entre el 3 y el 5% de los costes generales. De esta manera, a diferencia de otros países no desarrollado el 95% o más de todos los fondos correspondiente a los servicios sanitarios se emplean para el complejo cuidado de la salud.

No obstante los gastos generales de las compañías aseguradoras privada en Estados Unidos, oscilan alrededor del 20 al 30% de los costes totales. Estos gastos suelen ser elevados dada la necesidad de suficiente personal para:

- Analiza e identificar para rechazar y no admitir a los solicitantes que por su historial médico tienen probabilidades de requerir una asistencia muy costosa inclusive por encima del monto estipulado para cubrir las necesidades de un paciente común, identifican aquellos pacientes que tienen condiciones especiales con alguna patología previa o que son vulnerables a desarrollar algún trastorno.

1.5.2 Disminución de los Gastos Generales para los Proveedores de Servicios Sanitarios

La reducción del personal administrativo podría resultar una buena estrategia para la reducción de los gastos generales al trabajar con diversas compañías de seguros todas diferentes normas para efectuar la facturación y llevar a cabo las reclamaciones, demanda una considerable cantidad de personal administrativo. Es por ello que se entiende que las medidas que se

nombran a continuación son idóneas para ayudar a los proveedores a minimizar sus gastos generales.

- Conseguir igualdad en el importe de pagos y las normas entre todas las compañías de seguros.

- Requerir a las compañías de seguros el pago oportuno de todas las facturas que presenten los proveedores de atención sanitaria.

- lograr que las tarifas o el coste de los servicios sanitarios sean estándar y no varíen en toda la geografía nacional.

Estas medidas estratégicas se han implementado en sistemas sanitarios de países como Alemania y Japon.

Pese a que los costes por malas prácticas son una pequeña fracción de los costes generales, podrían ser muy significativos, consumiendo incluso una buena parte de los ingresos anuales de un médico. Las medidas que circunscriben el número de juicios e indemnizaciones deberían, en última instancia, reducir las tarifas y beneficiar a estos médicos. Estas reformas también pueden comprimir el uso de la medicina defensiva innecesaria.

1.5.2 Principales procesos de trabajo en la actividad aseguradora

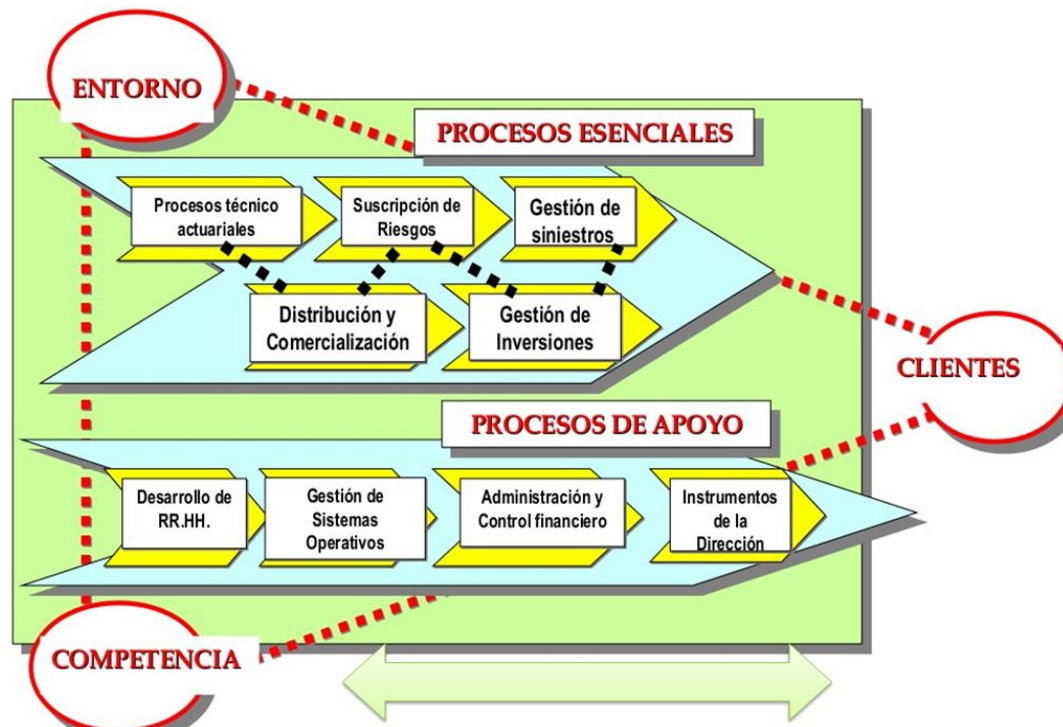
Garvín (1998) de manera explícita describe la coyuntura en la empresa en diversos modos de trabajo que concentran dinámicas o actividades dirigidas al cliente con un grado de repercusión en lo que se conoce como la tomas de decisiones y en la división de trabajo.

Estos juegan un rol muy esencial en la edificación y organización de los negocios en las empresas. Tal como lo presenta en su esquema. Porter

(1985), esta diferencia entre “procesos esenciales”, propio de cada negocio en cada institución basados esencialmente en la creación, producción y entrega de bienes y servicios al cliente y los demás “ procesos de apoyo” los cuales no cumplen con especificidad ni se centran para los propósitos de la empresa pero por su importancia son requeridos para un buen desempeño de la gestión en la institución .

Basados en esta clasificación y de acuerdo a la práctica aseguradora, Martínez y De Pablos (2001) distinguen estos procesos, sustentados en dichas consideraciones y conforme a las praxis aseguradoras distinguen estos procesos (Véase Figura número 5):

Figura 7. Procesos de Trabajo en una Aseguradora



Fuente: Martínez y De Pablos, 2001

Todos los seguros, indistintamente del tipo que sea , Familiar, de Salud entre otros, envuelven significativos procesos para la realización del trabajo, esto inicia desde el momento mismo en que un expediente es abierta hasta cuando se cierra la póliza, es por ello la necesidad de organizar mediante proceso cada paso para alcanzar mejores resultados en las ejecuciones en pro del beneficiario.

1.5.2.1 Procesos esenciales

- a) **Proceso de desarrollo técnico-actuarial:** Su principal propósito es el diseño de productos competitivos y con sobrada base técnica en su configuración.

- b) **Proceso de suscripción de riesgos:** Busca de elegir los clientes basado criterios ya establecidos, tomando en cuenta los posibles riesgos contractuales de la transacción
- c) **Procesos de gestión de siniestros:** Promptitud, calidad y eficiencia es lo que se le ofrece a los Clientes ya que ese es el acuerdo realizado y eso es lo que ellos esperan.
- d) **Distribución y comercialización:** Propagación de los especiales de cada producto, apoyando los mediadores de red que llegan a los clientes.
- e) **Gestión de las inversiones:** Se basa de la correcta administración de los recursos con los que cuenta la aseguradora para responder ante futuras enfermedades presentadas por los clientes. En esta gestión se deben entrelazar los elementos Seguridad/ Rentabilidad, debido a que su capacidad de rendimiento es una trascendental fuente de ingresos del negocio “no técnico” de las compañías.

1.5.2.2 Procesos de apoyo

- f) **Desarrollo de los recursos humanos:** Tramitando mecanismos de Promoción profesional Contratación, Compensación, etc. Con la intención de empoderar a los colaboradores con los objetivos y la estrategia de la entidad.
- g) **Gestión de los sistemas operativos:** Mecanismo que permite a las organizaciones contar con cierta agilidad y eficientización en sus procesos, ya sea a nivel tecnológico, Informático o de Telecomunicaciones.
- h) **Administración y control financiero :** Dando facilidad e integridad en el correcto manejo de la tesorería salvaguardando el flujo patrimonial, contable y financiera utilizable para el control de entidad misma y para advertir a los accionistas, mercados y administración

pública, sobre la situación de estabilidad económica en la que se encuentra.

- i) **Instrumentos de la dirección:** Ayuda a las correctas tomas de decisiones y puesto en marcha del más adecuado plan estratégico para alcanzar los objetivos de la institución.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE CONTROL DE GASTOS Y LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS EN SENASA DURANTE EL 2016

2.1 Historia del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa)

SeNaSa (2016). El Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) surgió con la promulgación de la ley 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. En esta Ley se establece que SeNaSa es la institución pública autónoma y descentralizada responsable de la administración de riesgos de salud de los afiliados subsidiados, contributivos y contributivo-subsidiados del sector público y de los contributivos del sector privado que la escojan voluntariamente.

El 4 de septiembre del 2002 fue otorgada, mediante Resolución No. 00052- 2002 de la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), la acreditación a SeNaSa, mediante la cual se le autoriza a ejercer funciones de administración de riesgos de salud en el Sistema de Seguridad Social Dominicano. En el año 2005, con la Resolución No. 012-2005 se le otorga la habilitación definitiva, por cumplir los requerimientos establecidos y evaluados por la Superintendencia. El artículo 159 de la ley 87-01 define las siguientes funciones básicas del Seguro Nacional de Salud:

El artículo 159 de la ley 87-01 define las siguientes funciones básicas del Seguro Nacional de Salud:

- Garantizar a los afiliados servicios de calidad, oportunos y satisfactorios;

- Administrar los riesgos de salud con eficiencia, equidad y efectividad;
- Organizar una red nacional de prestadores de servicios de salud con criterios de desconcentración/descentralización;
- Contratar y pagar a los prestadores de servicios de salud en la forma y condiciones prescritas por la presente Ley para las restantes administradoras de riesgos de salud (ARS);
- Rendir informes periódicos al Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) y a la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales sobre la administración de los recursos para garantizar su uso eficiente y transparente;

2.1.1 Misión:

“Somos la institución responsable del aseguramiento social en salud, garantizando servicios de calidad y trato humano” (SeNaSa, 2015)

2.1.2 Visión:

“Ser reconocida por la población como la mejor administradora de riesgos de salud, con altos estándares de calidad, transparencia e innovación en su gestión” (ibídem)

2.1.3 Valores:

“Trato humano. Brindar servicios de forma personalizada y digna a nuestros usuarios y usuarias.

-Equidad: Ofrecer nuestros servicios a los usuarios y usuarias sin discriminación.

-Transparencia: Hacer visible ante los ciudadanos y ciudadanas, lo que hacemos.

-Honestidad: Actuar de forma coherente con los principios, valores y políticas institucionales” (ibid)

2.1.4 Política de Calidad

SeNaSa garantiza la satisfacción de su población afiliada, administrando el riesgo en salud con efectividad, oportunidad, equidad y trato humano, mediante el desarrollo de una cultura de innovación, transparencia y mejora continua de los procesos (ibídem)

2.1.5 Objetivos de Calidad

-Garantizar el acceso equitativo de la población afiliada a los servicios de salud, disponiendo de una red nacional de prestadores de servicios con capacidad resolutive y conforme a la cobertura establecida.

-Mantener altos niveles de satisfacción de los usuarios ofreciendo servicios de calidad, oportunidad y trato humano, mediante el fortalecimiento de la competencia de los colaboradores, y la consolidación del sistema de atención al usuario.

-Propiciar la satisfacción de los prestadores de servicios de salud, realizando con oportunidad las auditorías médicas y el pago correspondiente.

-Incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en la administración del riesgo en salud, para garantizar la sostenibilidad financiera, la consolidación institucional y la salud de la población afiliada.

-Consolidar los procesos institucionales de planificación, monitoreo y evaluación, para el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua. (ibídem)

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.2.1 Amenaza de Nuevos Entrantes (Análisis externo)

Un nuevo ingreso al sistema de seguridad social como administradora de riesgos de salud mediante la provisión de estos servicios representa poca amenaza para las empresas que actualmente están establecidas en el sector ya que en la actualidad el segmento del sector está distribuido entre las ARS que ya están posicionadas en el mercado y han desarrollado la lealtad en los clientes de este sector, a su vez las regulaciones legales son muy fuertes, hay barreras con altos estándares y órganos reguladores estrictamente comprometidos que velan para proteger los intereses de los afiliados y vigilan muy de cerca la solvencia de las ARS para que se contribuya con el fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud.

2.2.2 Rivalidad de la Industria.

Es altamente marcada con el segmento del mercado que aporta al Sistema que es el denominado régimen contributivo. Actualmente esta fuerza representa una amenaza para ARS SeNaSa ya que actualmente la ARS con mayor cantidad de afiliados al régimen contributivo pertenecen a ARS Humano.

2.2.3 Poder de Negociación de los Compradores.

SeNaSa no es la aseguradora que posee la mayor cantidad de afiliados de régimen contributivo, la mayor cantidad la posee ARS Humano, la cual está catalogada dentro del mercado como la mejor ARS con servicios de salud y prestaciones en centro de alto prestigio y servicios de calidad por lo que el poder de negociación de los compradores representa una amenaza para ARS SeNaSa ya que las exigencias de este segmento del sector implica mayor demanda en calidad y servicio por ende mayores costos para la empresa.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Las Administradoras de riesgos de salud deben dar cumplimiento estricto a los pagos de las Prestadoras de Servicios de Salud (PSS) que vienen siendo los proveedores dentro de este sector industrial, ya que es lo que garantiza que estos suministren los servicios a los afiliados que van en busca de cobertura, la negación de los servicios en las PSS que niegan a suministrarlos cuando los pagos de las ARS no son efectuados a tiempo amenaza la permanencia de los usuarios en las administradoras de salud reduciendo la rentabilidad de esta empresa.

2.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos

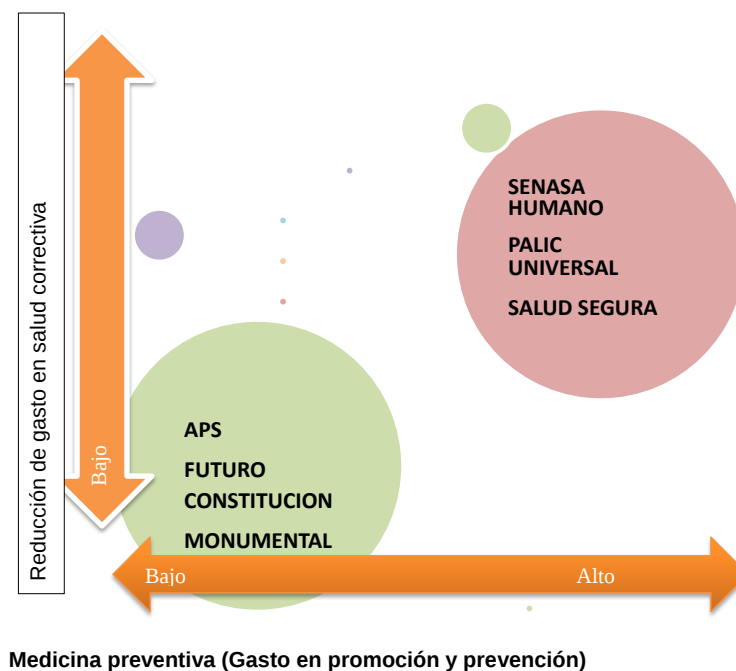
Representa una amenaza para la empresa ya que dentro del sector existe la misma prestación de servicios por lo que la empresa debe buscar aumentar su ventaja competitiva con la inclusión de las mejores PSS para mantener su ventaja en el mercado así como innovación tecnológica en la forma en la que brindan los servicios.

2.2.6 Grupos Estratégicos

Dentro de la industria está el grupo estratégico orientado a la promoción y prevención de salud que busca prevenir los riesgos de desarrollar enfermedades degenerativas en la población afiliada mediante jornadas o difusión y publicidad de información a través de los medios de comunicación establecidos.

Esta estrategia tiene como finalidad el mantener a la población afiliada con el mayor estándar posible de buena salud física y mental a los fines de reducir el riesgo en desarrollar enfermedades que incrementen el gasto en la salud. Esto implica un gasto en uso de medios publicitarios para difundir informaciones sobre la concientización a la población afiliada y reduce el gasto en salud correctiva que es más costosa para la empresa.

Figura 8. Grupo de Servicios SeNaSa



Fuente: Elaboración propia

2.2.7 Macro Entorno

Fuerzas macroeconómicas

Las fuerzas macroeconómicas no han representado amenaza para el crecimiento de ARS SeNaSa, esto en función del crecimiento de la población afiliada que estos han tenido durante los 3 últimos años según mostraremos a continuación.

A su vez favorece que el sistema dominicano de seguridad social ampare a toda la población dominicana. ARS SeNaSa tiene dos segmentos de clientes como son la población empleada del sector público y privado que optaren por esta y la población de escasos recursos que son subsidiados por el estado dominicano. Es un derecho del ciudadano y un deber de los empleadores el aporte al sistema dominicano de seguridad social con un porcentaje fijo que varía en función del ingreso del asalariado, por lo que la situación económica que atravesase el país no afecta el crecimiento poblacional de la institución.

Tabla 1. Población Afiliada al SeNaSa

INCREMENTO PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN AFILIADA A SeNaSa, SEGÚN RÉGIMEN, (octubre a diciembre, 2015)							
Mes	Población afiliada / Incremento %						Total de afiliados
	Subsidiado	Incremento Porcentual (1)	Contributivo	Incremento Porcentual (1)	Plan Pensionados y Jubilados	Incremento Porcentual (1)	
Octubre	3,078,583	10.61%	519,783	11.10%	10,465	-0.72%	3,608,831
Noviembre	3,229,467	4.90%	508,990	-2.08%	10,473	0.08%	3,748,930
Diciembre	3,317,832	2.74%	529,181	3.97%	10,480	0.07%	3,857,493

Fuente: Cartera de afiliados / data warehouse, Unidad de Gestión Estadística / Gerencia de Planificación y Calidad.

Como se puede observar en el cuadro, el número de afiliados al SeNaSa va creciendo de manera paulatino representando un 0.07% en relación a los meses octubre noviembre.

Tabla 2. Incremento Porcentual de la Población Afiliada al SeNaSa (2014)

INCREMENTO PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN AFILIADA A SeNaSa, SEGÚN RÉGIMEN, (octubre a diciembre, 2014)							
Mes	Población afiliada / Incremento %						Total de afiliados
	Subsidiado	Incremento Porcentual (1)	Contributivo	Incremento Porcentual (1)	Plan Pensionados y Jubilados	Incremento Porcentual (1)	
Octubre	2,974,709	7.49%	458,995	-0.68%	10,462	-0.75%	3,444,166
Noviembre	2,980,161	0.18%	464,012	1.09%	10,478	0.15%	3,454,651
Diciembre	3,009,374	0.98%	467,737	0.80%	10,520	0.40%	3,487,631

Fuente: Cartera de afiliados / data warehouse, Unidad de Gestión Estadística / Gerencia de Planificación y Calidad.

Tabla 3. Incremento Porcentual de la Población del SeNaSa (2013)

INCREMENTO PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN AFILIADA A SENASA, SEGÚN RÉGIMEN PERÍODO ENERO-DICIEMBRE 2013							
Mes	Población afiliada Incremento %						Total afiliados
	Subsidiado	Incremento Porcentual (1)	Contributivo	Incremento Porcentual (1)	Plan Pensionados y Jubilados	Incremento Porcentual (1)	
Enero	2,270,928	-	448,047	-	10,416	-	2,729,391
Febrero	2,289,225	0.81%	453,349	1.18%	10,451	0.34%	2,753,025
Marzo	2,296,047	0.30%	458,928	1.23%	10,465	0.13%	2,765,440
Abril	2,319,074	1.00%	463,337	0.96%	10,480	0.14%	2,792,891
Mayo	2,347,391	1.22%	468,506	1.12%	10,514	0.32%	2,826,411
Junio	2,378,545	1.33%	472,252	0.80%	10,533	0.18%	2,861,330
Julio	2,397,962	0.82%	464,969	-1.54%	10,556	0.22%	2,873,487
Agosto	2,421,393	0.98%	463,962	-0.22%	10,331	-2.13%	2,895,686
Septiembre	2,485,980	2.67%	470,251	1.36%	10,545	2.07%	2,966,776
Octubre	2,487,178	0.05%	473,447	0.68%	10,552	0.07%	2,971,177
Noviembre	2,541,956	2.20%	472,253	-0.25%	10,546	-0.06%	3,024,755
Diciembre	2,751,753	8.25%	474,655	0.51%	10,554	0.08%	3,236,962

Fuente: Cartera de afiliados / data warehouse, Unidad de Gestión Estadística / Gerencia de Planificación y Calidad.

Fuerzas Globales

Tales fuerzas representan una amenaza para la empresa ya que la forma en la que interactúan las fuerzas globales representa un gran desafío para analizar el impacto de la sostenibilidad y rentabilidad en la empresa a largo plazo por el constante cambio, esta amenaza se convertirá en una oportunidad si constantemente se analiza el entorno de la industria para ganar ventaja competitiva.

Fuerzas Tecnológicas

Tales fuerzas pueden representar una amenaza significativa a largo plazo ya que la ciencia ha podido avanzar rápido producto de las tecnologías desarrolladas que han sido el canal para este rápido crecimiento. Las curas a las enfermedades están siendo creadas por lo que en un futuro no muy lejano ira desapareciendo el administrar el riesgo en salud, talvez no logre eliminar la seguridad social pero si a bajar el porcentaje de aporte del ciudadano para la subsistencia de este sistema.

Actualmente tales fuerzas son una oportunidad para las empresas gestionar servicios más ágiles y automatizados que genera una ventaja competitiva a quienes hacen uso de esta herramienta. Los avances tecnológicos han facilitado la vida de la población, tales innovaciones son acogidas por el sector que esta académicamente preparado, ARS SeNaSa debe mediar el uso de las herramientas tecnológicas en sus servicios ya que tiene segmentos de clientes dentro del sector que poseen los más bajos niveles académicos por tanto el implementar estas herramientas puede convertirse en una amenaza para su rentabilidad.

Fuerzas demográficas

Estas fuerzas podría entenderse que no generan ningún impacto para el tipo de empresa estudiado ya que los cambios en distribución de edades no implican cambios en las entradas o salidas de la población afiliada, y a su vez, el porcentaje de natalidad y mortalidad favorecen a empresas de salud ya que la natalidad representan ingresos y la mortalidad deja de generar gastos pero si se mide el impacto que tiene el porcentaje de la población afiliada que envejece se evidencia una alta probabilidad en que el gasto en salud sea mayor por lo que hay que estudiar el comportamiento en las características de la población afiliada y desarrollar estrategias que no reduzcan la rentabilidad de la empresa producto de este impacto.

Fuerzas sociales

Estas fuerzas tienden a representar una oportunidad para la empresa, ya que la costumbre y valores que busca generar este tipo de empresa en la población alimentan valores y costumbres que ya están marcadas en la población dominicana.

Fuerzas políticas y legales

En la actualidad la fuerza política está teniendo repercusiones negativas para la industria pero favorece en particular a la empresa ARS SeNaSa, se trata de regulaciones legales que establece que todos los empleados de empresas públicas deben poseer el seguro ARS SeNaSa lo que desfavorece la rentabilidad de aquellas empresas dentro de la industria que poseen en su cartera de afiliados una gran población de empleados del sector público.

2.2.8 Recursos humanos (Análisis interno)

En el mapa estratégico de la institución está enmarcada la gestión del desarrollo del capital humano a los fines de asegurar el disponer un capital humano idóneo, competente y motivado, esto a los fines de crear más valor y que se cuenta con el personal hábil y aumentar nuestra ventaja competitiva. Los sistemas de capacitación del personal están atados a los resultados de evaluación a los fines de capacitar al personal en las áreas de mejoras identificadas así como disponer de las habilidades en aquellas áreas en las que demuestran tener sus mayores fortalezas.

Se fomenta la promoción interna como primera opción para el reclutamiento a los fines de generar en el empleado el interés por capacitarse, a su vez que las exigencias son acordes al nivel requerido según el grado correspondiente a cada área.

Tecnológicos

Actualmente la institución está empleando recursos para fortalecer su estructura tecnológica con el fin de garantizar la seguridad, oportunidad y calidad de la información. Está estudiando los servicios de telecomunicaciones con los que cuenta a los fines de asegurar de qué manera los servicios brindados no afecten la operatividad de la institución y permita que los servicios estén siempre disponible para los usuarios y en tiempo oportuno. Esto con el fin de convertir las amenazas de estas herramientas en oportunidades.

Financiero

ARS SeNaSa cuenta con una sólida gestión financiera lo que ha representado una oportunidad para su posicionamiento en el mercado,

desarrollando confiabilidad en sus afiliados así como prestadores, para estos últimos han establecido tiempos de pago y velan por el cumplimiento de estos tiempos con el fin de incrementar la credibilidad y su sostenibilidad financiera.

A continuación mostramos los ingresos percibidos en los tres primeros meses del año 2016

Tabla 4. Ingresos por intereses producto de las inversiones en instrumentos financieros

FUENTE DE INGRESOS PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SFS EN SeNaSa, SEGÚN REGIMEN Y PLANES				
(Período: enero a marzo, 2016)				
Fuente de ingresos	Mes / Ingresos valor RD\$			Total
	Enero	Febrero	Marzo	
Régimen Contributivo	484,608,602	483,536,159.10	543,290,775.69	1,511,435,536.79
Régimen Subsidiado	667,527,066.00	658,779,647.80	659,831,649.34	1,986,138,363.14
Pensionados y Jubilados	13,444,029.00	13,447,873.20	13,436,340.96	40,328,243.16
CAMAT	17,810,660.00	17,713,977.00	18,108,213.50	53,632,850.50
Planes complementarios	4,737,168.00	5,347,901.00	5,510,349.00	15,595,418.00
Otros ingresos**	168,617.00	158,875.20	32,512,841.00	32,840,333.20
Total ingresos por mes	1,188,296,142.00	1,178,984,433.30	1,272,690,169.49	3,639,970,744.79

Fuente: Estados Financieros enero a marzo, 2016 / Gerencia Financiera. Resumen: Unidad de Gestión Estadística / Gerencia de Planificación y Calidad.

El gasto administrativo de esta institución solo representa el 7.5% den ingreso total recibido, estando por debajo del porcentaje permitido de gasto que corresponde al 10% de sus ingresos.

2.3 Análisis FODA del Control de Gastos y Recursos Administrativos en SeNaSa

¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades que se le presentan al SeNaSa?

Uno de los grandes desafíos que tiene ARS SeNaSa como institución estatal es mantener la credibilidad de la población afiliada mediante la prestación de los servicios de salud, para ello requiere de una buena administración para el control de los gastos, realizar oportunamente los pagos y con ello lograr posicionamiento y creencia ante la población afiliada así como con los prestadores de servicios de salud (PSS).

Requiere un esfuerzo extra dentro de las demás industrias de su sector ya que por ser una institución estatal acarrea consigo prejuicios generados en la población, los cuales, representan una oportunidad para poder desarrollar una gestión justa y transparente que empiece a generar cambios en la mentalidad de la población dominicana.

Según lo establecido por el órgano regulador de las administradoras de riesgos de salud (ARS), la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), las ARS deben destinar de su presupuesto solo el 10% de su gasto administrativo. SeNaSa, como institución del estado dominicano que recibe parte del presupuesto del gobierno, debe hacer un buen uso de los fondos públicos y transparentar los mismos.

El objetivo de éste análisis es poder focalizar los esfuerzos en oportunidades y desafíos claramente definibles.

Las oportunidades son situaciones favorables que se presentan para el desarrollo de la misión de la organización.

Los Desafíos son amenazas y problemas que se presentan para el desarrollo de la misión de la organización.

Fortaleza:

Elaboracion de planes operativos anuales para realizacion de presupuestos y proyectar el comportamiento del gasto administrativo.

Indicadores de gestion administrativa y financiera.

Cuenta con gestion financiera para rendimiento de las inversiones y potencializacion de los ingresos.

Posee herramientas de proyeccion del gasto en salud.

Oportunidades:

Regulaciones que vayan a favor del sector público.

Debilidades:

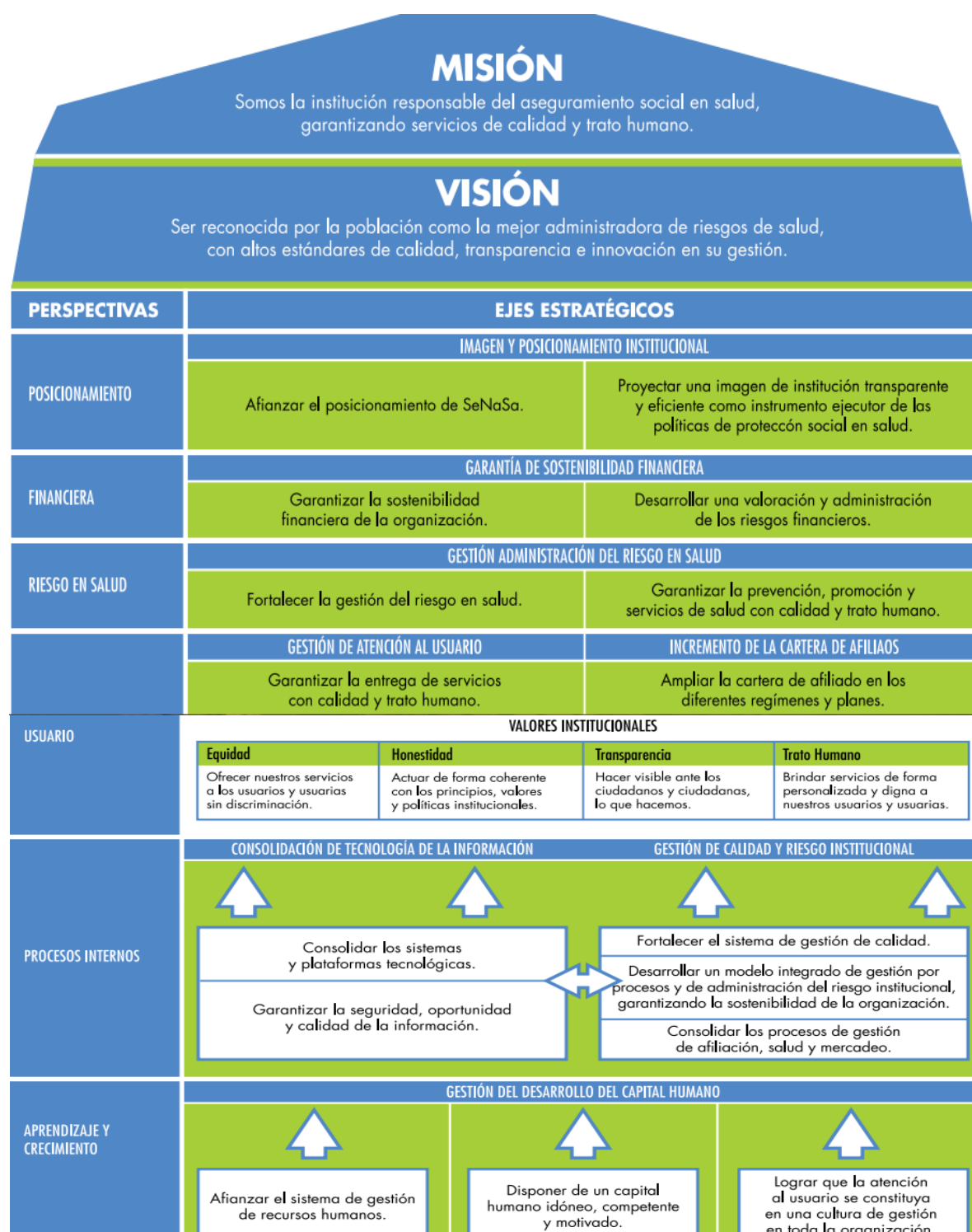
Estrategias limitadas para reducir los gastos administrativos.

Amenazas:

Disposiciones presidenciales que impliquen destinar recursos y afecte la proyección del gasto administrativo.

Aumentos en las tarifas de los servicios básicos.

Figura 9. Mapa Estratégico



Fuente: SeNaSa (2015)

2.4 Situación de Gastos y Recursos Administrativos que Tramita el Departamento Administrativo de SeNaSa, 2016.

Con relación a las Reservas Técnicas, próximo al 2016 estas ascendieron a RD\$ 2,544,3 MM, representando un incremento de un 64% respecto al cierre del 2015.

Las reservas técnicas, mostraron un incremento importante comparado con el año anterior, al pasar de 1.27 a 1.34 respecto a los meses próximos al 2016. Un 6% con relación a diciembre del 2014.

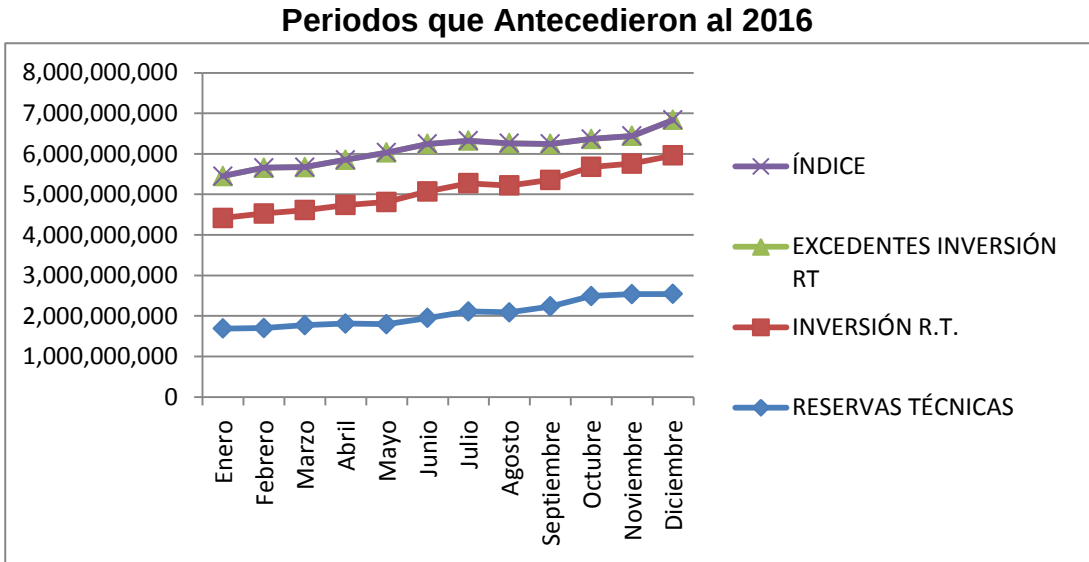
Al inicio del 2016, el índice de inversión de las Reservas Técnicas fue de 1.34. Sin embargo, se observó un descenso continuo a lo largo del año, fruto de incremento de la siniestralidad en los últimos meses, y a la política de priorización de pagos a Prestadores de Servicios de Salud

Tabla 5. Comportamiento Mensual del Rendimiento de Inversión

COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LAS RESERVAS TÉCNICAS SeNeSa. PERIODOS QUE ANTECEDIERON AL 2016				
MES	RESERVAS TÉCNICAS	INVERSIÓN R.T.	EXCEDENTES INVERSIÓN RT	ÍNDICE
Enero	1,689,846,387	2,725,844,486	1,035,998,099	1.61
Febrero	1,701,333,776	2,828,558,395	1,127,224,618	1.66
Marzo	1,772,139,233	2,837,305,257	1,065,166,024	1.60
Abril	1,811,188,483	2,927,679,669	1,116,491,186	1.62
Mayo	1,794,871,712	3,015,798,647	1,220,926,935	1.68
Junio	1,951,243,362	3,122,620,538	1,171,377,175	1.60
Julio	2,111,320,811	3,163,044,318	1,051,723,508	1.50
Agosto	2,087,923,169	3,130,954,780	1,043,031,612	1.50
Septiembre	2,234,231,709	3,122,345,924	888,114,215	1.40
Octubre	2,492,446,559	3,183,859,705	691,413,145	1.28
Noviembre	2,537,918,746	3,221,120,721	683,201,975	1.27
Diciembre	2,544,344,402	3,417,963,424	873,919,022	1.34

Fuente: SeNaSa (2016)

Gráfico 1. Comportamiento Mensual de las Reservas Técnicas SeNeSa.



Fuente: Elaboración propia

Rendimiento de las inversiones

En cuanto al comportamiento de la cartera de inversión, en el mes de diciembre cerró con un monto total invertido de RD\$3,417.96 millones. El rendimiento acumulado en el ejercicio suma RD\$323.6 MM.

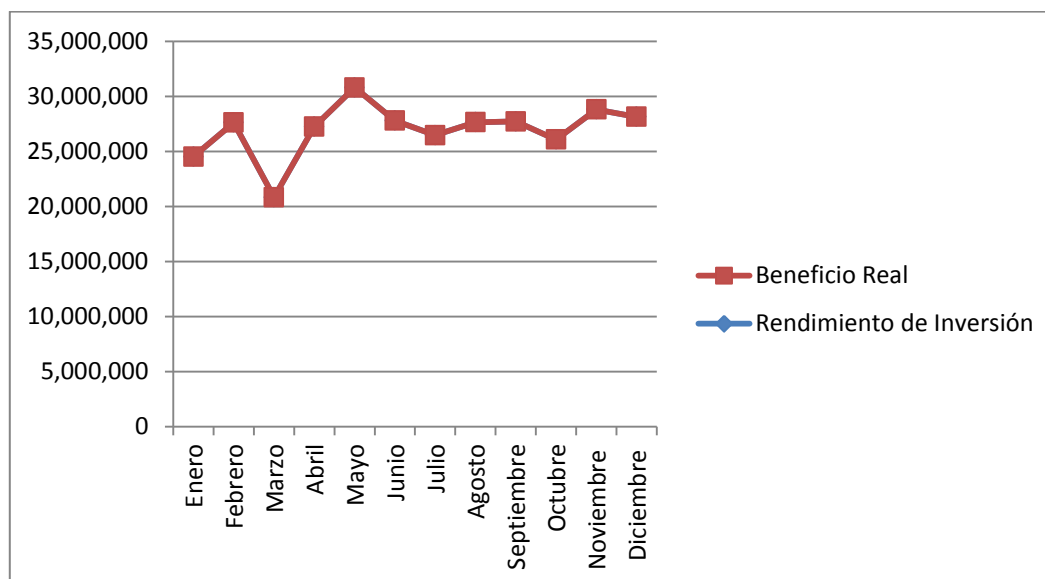
La composición de la cartera de inversiones esta segregada en diferentes mecanismos de colocación, dichos recursos son productos de las reservas requeridas para sustentar las reclamaciones de servicios de Salud y las Reservas Libres para compromisos a corto plazo.

Tabla 6. Comportamiento Mensual del Rendimiento de Inversión

COMPORTAMIENTO MENSUAL DEL RENDIMIENTO DE INVERSIÓN SeNaSa. PERIODOS QUE ANTECEDIERON AL 2016		
Mes	Rendimiento de Inversión	Beneficio Real
Enero	24,521,421	10.52%
Febrero	27,608,959	10.63%
Marzo	20,831,894	8.46%
Abril	27,246,903	10.55%
Mayo	30,794,791	11.66%
Junio	27,789,131	10.09%
Julio	26,473,252	9.40%
Agosto	27,648,994	9.73%
Septiembre	27,721,784	9.56%
Octubre	26,073,240	8.96%
Noviembre	28,808,476	9.71%
Diciembre	28,144,365	9.22%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico2. Comportamiento Mensual del Rendimiento de Inversión SeNaSa. Periodos que Antecedieron al 2016



Fuente: Elaboración propia

Gasto Administrativo

SeNaSa (2016). Al cierre de diciembre, el gasto administrativo fue totalizado en RD\$1,146.66 millones, situándose en 8.93%, es decir por debajo de la meta establecida (8.95%). A continuación el cuadro muestra más detalles del comportamiento del gasto administrativo en el transcurso del año 2015.

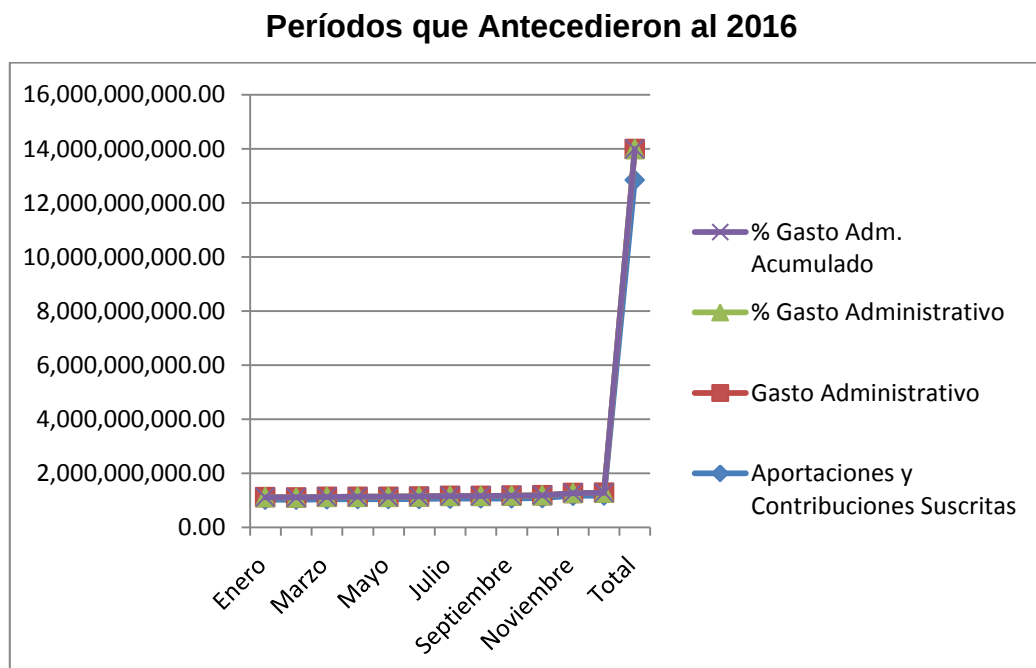
En el siguiente gráfico se aprecia cómo se comportó el gasto administrativo acumulado a lo largo del año 2015, comparado con la meta establecida.

Tabla 7. Comportamiento del gasto administrativo

COMPORTAMIENTO DEL GASTO ADMINISTRATIVO SeNaSa. PERIODOS QUE ANTECEDIERON AL 2016				
Mes	Aportaciones y Contribuciones Suscritas	Gasto Administrativo	% Gasto Administrativo	% Gasto Adm. Acumulado
Enero	1,027,939,556.48	85,071,650.14	8.28%	8.28%
Febrero	1,020,179,748.00	91,110,851.42	8.93%	8.60%
Marzo	1,038,666,555.74	87,033,852.13	8.38%	8.53%
Abril	1,042,602,451.39	91,089,756.39	8.74%	8.58%
Mayo	1,042,595,160.54	89,477,335.41	8.58%	8.58%
Junio	1,050,675,009.24	91,099,437.77	8.67%	8.60%
Julio	1,059,663,103.34	101,125,676.72	9.54%	8.73%
Agosto	1,064,985,404.70	96,848,244.45	9.09%	8.78%
Septiembre	1,068,710,775.29	102,770,726.69	9.62%	8.87%
Octubre	1,086,465,051.21	101,116,287.75	9.31%	8.92%
Noviembre	1,168,173,929.51	102,748,846.80	8.83%	8.91%
Diciembre	1,175,996,052.17	107,171,837.08	9.11%	8.93%
Total	12,846,652,797.61	1,146,664,503.08	8.93%	8.93%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Comportamiento del Gasto Administrativo SeNaSa.



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se compara el comportamiento del gasto administrativo acumulado y la meta establecida para el período que antecedió al 2016:

2.5 Situación Actual y Análisis de los Documentos sobre Control de Gastos y Recursos Administrativos de la Gerencia Administrativa del SeNaSa.

Siendo la Energía Eléctrica uno de los más grandes rubros que conforman el Gastos Administrativo en el SeNaSa, se analizará el comportamiento del consumo de uno de los componentes que representa el 70% de estas facturaciones (Los Acondicionadores de Aire).

Para realizar este análisis se procedió a calcular el costo promedio de la energía eléctrica en pesos dominicanos en la cual se incluyeron los siguientes datos:

Tabla 8. Situación actual

Ubicación	Capacidad (BTU)	Capacidad (toneladas)	Tipo	Fase	Voltaje (V)	Eficiencia (SEER)	Consumo teórico (KW/H)	Consumo promedio (KW/H)	Consumo promedio Mensual (KW/H)	Costo promedio de la energía eléctrica
Oficina /Gerencia	18,000 BTU	5	Split	Mono Fásico	208-230	10	5.27	2.635	442.68	RD\$ 3,262.55

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Estadística Situación Actual

Mes	Monto	Porcentaje representativo del consumo de A/C en la facturación eléctrica
Enero	RD\$1,250,200.00	70%
Febrero	RD\$1,244,000.00	
Marzo	RD\$1,366,000.00	
Abril	RD\$1,425,000.00	
Mayo	RD\$1,481,000.00	
Junio	RD\$1,534,000.00	
Julio	RD\$1,618,000.00	
Agosto	RD\$1,678,000.00	
Septiembre	RD\$1,634,000.00	
Octubre	RD\$1,658,000.00	
Noviembre	RD\$1,670,000.00	
Diciembre	RD\$1,700,000.00	
Total	RD\$ 18,258,200.00	
Promedio facturación EE	RD\$ 1,521,516.67	
Promedio facturación A/C	RD\$ 1,070,940.00	

Fuente: Elaboración propia

Consumo promedio Mensual = Consumo promedio diario × 21 (días laborables del mes) × 8 (horas diarias de trabajo).

Consumo promedio de la energía eléctrica = Consumo promedio mensual × 7.37 (costo del KW/H).

2.6 Aspectos Metodológicos Utilizados

Para la elaboración de estrategias que controle los gastos y eficiente el uso de los recursos operativos que tramita la Gerencia Administrativa del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa), utilizamos varios métodos directo no participativo, entre ellos el cualitativo, cuantitativo. Inductivo, Deductivo, Analítico y el Sintético

Método Deductivo: Este método nos permitió presentar un esquema histórico y teórico relacionado a los pasos que se lleva a cabo para ejecutar estrategias que controle los gastos y eficiente el uso de los recursos operativos.

Método Inductivo

Este método a diferencia de anterior, nos permitió desarrollar de estrategias que controle los gastos y eficiente el uso de los recursos operativos.

Método Analítico:

A través de este método se identificaron y analizaron minuciosamente los principales factores y variables que repercutieron con las tomas de decisiones para que las estrategias empleadas por la gerencia no fueran las más apropiadas conforme a los parámetros deseados.

Método Sintético:

Por medio a este método se recabaron las documentaciones teóricas logradas por diversas fuentes:(primarias y secundarias), que sustenten el desarrollo teórico práctico de la investigación.

Se consultó material histórico generado en la institución, examinamos sobre las estrategias utilizadas en los distintos periodos, así como los riesgos y beneficios obtenidos con las acciones efectuadas en las mismas. Con las informaciones recabadas se pudo entrevistar al personal a cargo del departamento así como al personal de apoyo, responsable de las operaciones diarias que son los que participan directamente en el cumplimiento del objetivo trazado por el área responsable.

Posteriormente, se analizaron las funciones de soporte que podrían ser centralizadas, lo cual se efectuó por medio de reuniones de trabajo. En base al análisis anterior, se seleccionaron aquellas tareas que aportan al plan de elaboración de estrategias para control y eficientización del uso de los recursos para la operatividad del SeNaSa.

En base a la información obtenida, se realizó una proyección del costo de implementación y sus futuros beneficios con la tasa de retorno e inversiones que deban hacerse.

En la investigación se usaron técnicas de investigación: de campo que permitieron identificar cuáles son los mecanismos o estrategias que utiliza el Departamento de Servicios Generales del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) departamento para disminuir los gastos en la institución.

Basado en que esta investigación es retrospectiva se trabajó con formularios que posee la empresa relacionados a control de gastos.

2.7 Análisis de las entrevistas

En el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo una entrevista a colaboradores de mando medio y alto de la Gerencia Administrativa del SeNaSa con la finalidad de que estos puedan realizar sus aportes en beneficio de la propuesta que estamos desarrollando. Dicha entrevista arrojó los siguientes resultados:

Al preguntarles sobre cuáles son las estrategias con las que SeNaSa está trabando en la actualidad, informaron que debido a que SeNaSa es una Aseguradora centralizada y que está dirigida a los ciudadanos más vulnerables, se mantienen desarrollando actividades social en los barrios más pobres, tales como operativos médicos, entrega de tarjetas de seguros a los no asegurados que cumplan con el perfil, y otras muchas actividades, no obstante reconocieron que por estar enfocados en la reducción de gastos a lo externo, han descuidado la parte de la visibilidad empresarial

Siendo los activos elementos esenciales para mantener un buen control en el área financiera, se le preguntó sobre el control que ellos mantienen en los mismos, con la intención de saber que tanto les afecta, a lo que contestaron diciendo que indiscutiblemente no es que como empresa estén mal sin embargo entienden que se puede mejorar, uno de los entrevistados precisó que si bien es cierto que el presupuesto del que disponen para cubrir las necesidades básicas como Luz y materiales gastables, es muy bueno; no es menos cierto que si se realiza un buen plan estratégico para la reducción de los gastos, la empresa podrá contar con más recursos para que sea invertidos en caso de alguna Siniestralidad.

Haciendo referencia a la pregunta que antecede a esta, se quiso profundizar sobre los recursos con los que cuenta el SeNaSa para suplir las demandas en materiales operativos, y de manera muy puntual coincidieron

en que sí cuentan con los recursos, haciendo particular referencia a que lo único que ellos persiguen es minimizar gastos para optimizar servicios. “son muchas las aseguradoras que buscan cargar sus gastos sacrificando sus afiliados, no debe ser así, por eso nosotros (preciso) uno de los entrevistados, queremos desarrollar estrategias que nos permitan optimizar los recursos sin afectar a nuestros afiliados que en su mayoría son personas de escasos recursos” destacaron que en los últimos años se ha mostrado un significativo incremento en las facturaciones eléctricas y que este es un tema que le preocupa mucho debido a que SeNaSa cuenta con más de 100 sucursales a nivel nacional y este rubro es lo que más les está creando malestar a nivel financiero.

Las estrategias, siempre serán herramientas oportunas para el crecimiento y buen desenvolvimiento de las empresas declaró uno de los directivos entrevistados al preguntarles sobre el impacto que podría tener las estrategias para reducción de gastos. “ Desde luego que si el departamento administrativo logra reducir el alto costo en cualquiera de los Rubros, de manera particular el eléctrico, esto ayudará significativamente al desahogo del presupuesto y por vía de consecuencia aportará a que como entidad que se debe a la población , se pueda ofrecer mejores servicios, con más calidad, más eficiencia y sobre todos más económico.

En cuanto a que si considera que el manejo del control de gastos operativos que tramita el departamento administrativo de SeNaSa podría verse impactado positivamente al crear nuevas estrategias para la reducción de los mismos respondió que no existe forma alguna en la que el impacto por haber generado nuevas estrategias de reducción de gasto afecte que no sea positivamente ya que al hacer estas implementaciones se hacen analizando la naturaleza de la institución y a su vez todas las variables que influyen para que al final la implementación encaje con la realidad particular de la empresa.

Respecto a cómo departamento han tenido que enfrentar situaciones financieras por no contar con estrategias que les permitan optimizar los recursos existentes, consideró que el aprendizaje que dejó esa experiencia que tuvimos que atravesar es que no debemos esperar que las situaciones no favorables acontezcan, debe ser una gestión diaria el verificar el comportamiento e impacto que tienen las decisiones que día a día se toman en esta área siempre cuidando del impacto que tendrá, a su vez desarrollar las acciones que mitigaran las posibles situaciones que puedan presentarse en incremento del gasto y reducción de los ingresos.

En cuanto a que si alguna vez han acudido a alternativas improvisadas en reducción de gastos para poder cubrir la meta propuesta por la empresa , dijo que sí, pero esta acción no es buena práctica ya que al tener que improvisar por no haber planificado algo no deja holgura para responder ante eventualidades inesperadas, es por esto que entendemos como área que lo ideal es controlar el riesgo tomando medidas para responder al peor escenario, sabiendo que estamos trabajando para no tener que atravesarlo pero si estar preparados.

Con relación a que tan importante es para SeNaSa contar con fondo suficientes al momento de presentarse una alta siniestralidad respondió que la importancia radica en que respondemos a lo que demanda nuestra razón de ser, a su vez, es un reto el administrar recursos del estado por lo que considero muy interesante la propuesta que desarrollará este trabajo, o cual impulsara el desarrollo de mecanismos que creen ese fondo que generara el ahorro del gasto administrativo y podrá ser inyectado ese recurso a generar aumento en las inversiones y tener el respaldo financiero para responder a los eventos inesperados como lo es esta variable.

CAPÍTULO III

NUEVAS ESTRATEGIAS SOBRE EL CONTROL DE GASTOS Y RECURSOS ADMINISTRATIVO PARA SENASA.

Al analizar el contexto y la situación actual del SeNaSa propondremos acciones que vayan orientadas a favor de optimizar el gasto administrativo en los siguientes rubros:

Tabla 10. Rubros que Representan los Gastos en SeNaSa

Concepto del gasto	Promedio de facturación mensual	Promedio de facturación anual
Energía eléctrica	RD\$ 1,521,516.67	RD\$ 18,258,200.04
Servicios de agua	RD\$ 23,675.00	RD\$ 284,100.00
Alquileres de locales	RD\$ 996,586.00	RD\$ 11,959,032.00
Servicios de impresión	RD\$ 715,000.00	RD\$ 8,580,000.00
Servicios de telecomunicación	RD\$ 3,508,000.00	RD\$ 42,096,000.00
Servicios de Seguridad y Vigilancia	RD\$ 800,000.00	RD\$ 9,600,000.00
Servicios de mantenimiento de maquinarias	RD\$ 219,300.00	RD\$ 2,631,600.00
Total	RD\$ 7,784,077.67	RD\$ 93,408,932.04

Fuente: Elaboración propia

Estos rubros representan una doceava parte del monto total anual del gasto administrativo del SeNaSa correspondiente a RD\$ 1,146,664,503.08 (ver tabla de comportamiento del gasto administrativo), el cual está compuesto por otras cuentas que forman el mismo.

3.1 Objetivos de las nuevas estrategias.

- Optimizar la ejecución de los recursos presupuestarios.
Con medidas
- Reducir los costos operacionales.
- Concientizar a los usuarios de los servicios sobre su intervención en el incremento y disminución del gasto institucional.

3.2 Justificación de las nuevas estrategias.

Para realizar una buena gestión administrativa se debe conocer y gerenciar sabiendo que la reducción y optimización del gasto es neurálgico y alrededor de ello deben ser generadas las estrategias de gestión.

Al desarrollar esta labor es necesario enfocarla en rubros claves, sobre los cuales se tenga el control en la gestión y que al reducirlos no afecten la continuidad de las operaciones institucionales ya que estas son de vital importancia para el gerenciamiento que realizan los demás departamentos de la institución que a su vez operan para garantizar algún beneficio dentro de su ámbito de aplicación para el incremento de los beneficios.

Es por esto que una empresa no debe esperar que se genere una eventualidad no favorable para desarrollar medidas de contingencia y lograr un uso más eficiente de los recursos. Se deben aplicar un ciclo de mejora continua volcado a la optimización del uso de los recursos y lograr que los gastos sean nuestros aliados prevenidos y no sean situaciones sorpresivas que sean lo que produzca que la institución tome las medidas, el control de

gastos debe ser un indicador clave de gestión del área administrativa que debe estar permanentemente controlado.

A lo largo de los años no se ha podido afirmar que existe un método aplicable para cualquier empresa cuando se trata de implementar una gestión de reducción de gastos, pero es logable establecer medidas cuando se analizan las variables y su entorno para que los objetivos de implementación sea conocidos y marquen el norte que asegure un mayor éxito en la implementación.

Como ha venido indicándose, ARS SeNaSa actualmente maneja sus gastos por debajo del porcentaje establecido por el órgano regulador (SISALRIL) y a su vez por debajo de la meta que como institución tienen establecidos, pero evaluando la variable de la siniestralidad y siendo este el factor que origina la razón de ser de esta empresa que es administrar y garantizar la prestación de los servicios de salud, surge una necesidad inminente de mantener bajo controles establecidos y medidos el comportamiento del gasto administrativo, generando esto que se propongan medidas acopladas a los resultados que arrojan las informaciones objeto del presente estudio.

3.3 Propuestas de estrategias.

Habiendo anticipado el propósito que logrará el planteamiento manifiesto procederemos a enlistar acciones que irán en concordancia con lo expuesto:

- ✚ Sustitución de los Acondicionadores de Aires actuales por Acondicionadores de Aires Inverter.

Actualmente la institución genera una facturación de energía eléctrica correspondiente a **RD\$ 1,521,516.67** mensuales, de este valor el **70%** es generado por el consumo de los aires acondicionados.

Parte de las condiciones actuales que generan este consumo es debido a la tecnología que actualmente poseen estas maquinarias, en la actualidad ya el mercado dispone de maquinarias con tecnologías diseñadas para beneficio del consumidor así como contribución con el medio ambiente. Al implementar la propuesta indicada se lograría una reducción de un **53%** de la facturación actual equivalente a **RD\$ 850,659.63** mensuales.

Para confirmar estos datos procedimos a analizar la siguiente información:

Tabla 11. Propuestas Implementadas

ESTADISTICAS CON PROPUESTA IMPLEMENTADA			
Oficinas	Cantidad de equipos con tecnología inverter y/o eficiencia (SEER)> 10	Consumo mensual promedio (KW/H)	Costo promedio de la energía eléctrica \$RD
Sede Central	36	55062.00	RD\$ 405,806.94
Edif. Adm. Naco	45	34122.06	RD\$ 251,479.58
Autorizaciones Plaza Naco	4	2486.40	RD\$ 18,324.77
Centro de Llamadas Afiliación	2	381.36	RD\$ 2,810.62
S. Dom. Norte	9	3721.20	RD\$ 27,425.24
S. Dom. Este	3	1864.80	RD\$ 13,743.58
S. Dom. Oeste	5	3150.00	RD\$ 23,215.50
Monte Plata	5	1641.36	RD\$ 12,096.82
Santiago	6	4654.44	RD\$ 34,303.22
San Francisco de Macorís	4	1860.60	RD\$ 13,712.62
Valverde Mao	8	2638.44	RD\$ 19,445.30
La vega	9	1914.36	RD\$ 14,108.83
Puerto Plata	2	826.56	RD\$ 6,091.75
San Cristóbal	6	2050.44	RD\$ 15,111.74
Barahona	6	3511.20	RD\$ 25,877.54
San Juan De La Maguana	9	5254.20	RD\$ 38,723.45
Bávaro	2	693.84	RD\$ 5,113.60
San Pedro de Macorís	6	1748.88	RD\$ 12,889.25
			RD\$ 940,280.37

Fuente: Elaboración propia

Consumo promedio Mensual = Consumo promedio diario × 21 (días laborables del mes) × 8 (horas diarias de trabajo).

Consumo promedio de la energía eléctrica = Consumo promedio mensual × 7.37 (costo del KW/H).

Instalación de energía renovables (Paneles Solares) en todas las filiales del SeNaSa.

El funcionamiento de este sistema radica en que la empresa genere la energía que consume y en caso de que se requiera un uso adicional que no provea el cumulo de la misma atraves de los paneles, será tomada de la red. Cuando se generan excedentes de energía se acumulan sin necesidad de baterías, lo que genera un gran ahorro, ya que aquella energía sobrante se proporciona a la red y cuando se requiera de esta energía que se consuma se compensa con la que se proporcionó.

El costo de esta implementación, la cual según el área del Edificio Administrativo Financiero del SeNaSa, ubicado en la C/Presidente González No. 19, Ens. Naco requiere de una potencia de 33.0 KWp la cual ronda por los RD\$ 3,500,000.00 pero existe una deducción fiscal para las empresas del estado del 40% saldría en RD\$ 2,100,000.00.

Tabla 12. Análisis de Implementación de los Paneles Solares

Análisis económico implementación paneles solares	
Costo del proyecto fotovoltaico	RD\$ 3,500,000.00
Costo de paneles solares	RD\$ 2,600,000.00
Costo de instalación	RD\$ 900,000.00
Deducción fiscal	RD\$ 1,400,000.00
Costo total	RD\$ 2,100,000.00

Fecha	Energia KW/h	Importe de energia RD\$	Potencia en punta KW	Importe potencia en punta RD\$	Potencia fuera de punta KW	Importe potencia fuera de punta RD\$	Importe total
Enero	32040	RD\$ 232,610.40	70.74	RD\$ 69,697.29	145.28	RD\$ 14,140.10	RD\$ 316,447.79
Febrero	34560	RD\$ 250,905.60	70.74	RD\$ 69,697.29	145.28	RD\$ 14,140.10	RD\$ 314,742.99
Marzo	35280	RD\$ 256,132.80	70.74	RD\$ 69,697.29	145.28	RD\$ 14,140.10	RD\$ 339,970.19
Abril	38160	RD\$ 277,041.60	70.74	RD\$ 69,697.29	145.28	RD\$ 14,140.10	RD\$ 360,878.99
Total	140040	RD\$ 1,016,690.20	282.96	RD\$ 278,789.17	581.12	RD\$ 56,560.41	RD\$ 1,352,039.96
Promedio/mes	35010	RD\$ 254,172.60	70.74	RD\$ 69,697.29	145.28	RD\$ 14,140.10	RD\$ 338,009.99
Total/anual	420120	RD\$ 3,050,071.20	70.74	RD\$ 836,367.48	1743.36	RD\$ 169,681.20	RD\$ 4,056,119.88

Muestra la energía consumida cada mes, tomando como referencia 4 meses, la promedio mensual y anual. El costo del KWh es de RD\$ 7.26, tarifa MTH; El precio de la potencia máxima en punta es de RD\$985.26 y de la potencia máxima fuera de punta RD\$ 97.33

Evaluar los contratos de los servicios básicos monitoreando en tiempos fijos o establecidos su renta y a su vez solicitar descuentos y o reajuste de tarifas.

Ha sido una práctica empleada por la institución pero no es de carácter fijo por lo que nuestra propuesta va orientada a que sea una práctica continua de la misma ya que logra que los proveedores den tratos considerables y permitidos a sus clientes que van en beneficio que ayudan a tener mayores márgenes de ingreso a la empresa.

Al analizar la data se verifico que el 2016 cierra con una facturación de:

Concepto	Promedio mensual	Promedio anual
Servicios de telecomunicación	RD\$ 3,508,000.00	RD\$ 42,096,000.00

En el 1er trimestre del 2017 se empleó con cierta consistencia la estrategia planteada logrando tener una facturación promedio de:

Concepto	Promedio mensual	Promedio anual
Servicios de telecomunicación	RD\$ 3,041,081.84	RD\$ 36,492,982.08

Al asumir para el promedio mensual para el año podemos indicar que se lograra un ahorro de **RD\$ 5, 603, 017.92** lo que representa un **87%**.

- ✚ Realizar campañas de concientización para ahorrar los recursos y contribuir con el medio ambiente.

Las campanas serán realizadas mediante las redes de intranet y otras herramientas de difusión con la que cuenta la institución.

A continuación estaremos indicando estrategias que favorecerán el incremento de los beneficios y/o los márgenes de ganancia de la institución pese a no estar directamente relacionados a las indicadas anteriormente que son objetos del presente estudio.

- ✚ Ampliar el incremento de la cartera de afiliados.
- ✚ Atraves del análisis del segmento del sector afiliado y cuales son futuros potenciales, estudiarlos y ofrecerles servicios que sean atractivos y satisfagan sus necesidades a sabiendas de que tenemos la capacidad instalada para brindarles el servicio mejor que la competencia.
- ✚ Comercializar los planes complementarios identificando segmentos población meta.
- ✚ Implementación de política de mercadeo basada en una relación de costo resultado.
- ✚ Identificación de empresas públicas y privadas con mayor potencialidad de compra de los planes complementarios.
- ✚ Conformación de una red de promotores para venta de los planes complementarios

- ✚ Identificación de zonas con mayores condiciones de pobreza y baja cobertura de afiliación
- ✚ Reforzar la imagen de SeNaSa en los medios de comunicación.

3.4 Propuesta recomendada.

Al enunciar las ventajas que se obtendrían de efectuar las propuestas indicadas para optimizar el gasto mediante el uso eficiente de los recursos, recomendamos la implementación de la siguiente propuesta.

Instalación de energía renovables (Paneles Solares) en todas las filiales del SeNaSa.

De las propuestas referidas hacemos la recomendación de implementar esta en primera instancia ya que es la que asegura un retorno de la inversión hecha en menor tiempo y requiere a su vez un menor costo de implementación, a su vez es una práctica realizada en el mercado por lo que es una técnica de implementación probada.

3.5 Costo de implementación de la propuesta.

Instalación de energía renovables (Paneles Solares) en todas las filiales del SeNaSa.

Tabla 13. Análisis Económico de implementación

Análisis económico implementación paneles solares		
Costo del proyecto fotovoltaico	RD\$	3,500,000.00
Costo de paneles solares	RD\$	2,600,000.00
Costo de instalación	RD\$	900,000.00
Deducción fiscal	RD\$	1,400,000.00
Costo total	RD\$	2,100,000.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Análisis Económico de Implementación con sus Descripciones

Análisis económico implementación paneles solares						
Descripción	2017	2018	2019	2021	2022	2023
Energía fotovoltaica producida (KWh/año)	69939	69589	69241	68895	68551	68208
Energía consumida de la red (KWh/año) sin SFVT	420120	420120	420120	420120	420120	420120
Energía consumida de la red (KWh/año) con SFVT	363030	363030	363030	363030	363090	363030
Ahorro anual energía (KWh/año)	57090	57090	57090	57090	57090	57090
Energía inyectada a la red (kWn/	12849	12499	12151	11805	11461	11118
Costo de electricidad (RD\$7.26 KWh)	0.158	0.158	0.158	0.158	0.158	0.158
Ahorro de inyección a la red (RD\$4.44)	1246.35	1212.4	1178.65	1145.09	1111.72	1078.45
Ahorro productividad FTV (US\$)	9020.22	9020.22	9020.22	9020.22	9020.22	9020.22
Ahorro anual acumulado (US\$)	10266.57	20498.84	30698.71	40863.02	50994.96	61093.18

Se ha considerado una reducción de 0.5% anual de la productividad del sistema solar fotovoltaico; el valor de 0.158 corresponde a la conversión del precio del kWh en la tarifa actual MYH (RD\$7.26) A US\$ (dólar), y el valor de US\$0.097 a la conversión a la moneda norteamericana del precio del kWh (RD\$4.44) comprado a la distribuidora. Se ha considerado que la tarifa eléctrica permanecerá inalterable. La tasa de cambio se seleccionó a RD\$47.50 por US\$1.00. SFTV son las siglas de sistema fotovoltaico. Para el cálculo de la energía inyectada a la red se consideraron 62 días no laborables al año.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Tras estudiar y analizar todas las informaciones recabada se ha concluido en que la decisión más conveniente para la reducción de los gastos administrativos que tramita la Gerencia Administrativa del SeNaSa, es la instalación de paneles Solares en todas las filiales de la ARS, debido al gran ahorro que esto representaría para la empresa en materia financiera.

Su impacto trascenderá de manera positiva, permitiendo que cada filiar ahorre mucho más energía que lo que están ahorrando actualmente y con los recursos ahorrados se estará en capacidad de aumentar los fondos para que sean invertidos en caso de alguna siniestralidad.

Las entrevistas realizadas a los diferentes directivos y colaboradores del área administrativa del SeNaSa, dejan entre ver la necesidad existente en la implementación de métodos y estrategias para reducir los costos y es precisamente esto lo que se logrará a través de la colocación de paneles solar.

Son muchas las ventajas que se obtienen con la instalación de los paneles solares, como por ejemplo, la conservación del medio ambiente (Sólo durante el proceso de fabricación, transporte e instalación lo hace, pero es mínimo comparado con lo que contamina el proceso de obtención de energía fósil) la posibilidad de llegar a lugares remotos y los márgenes de beneficios que se obtienen al paso de los años siendo esta una de las razones más significativa para su instalación

Sin lugar a dudas la sustitución de la energía eléctrica a energía solar, representa un ahorro de recursos muy significativo ya que con el tiempo la inversión es recuperable y el pagar altos montos por facturas eléctricas pasara a la historia.

RECOMENDACIONES

De todas las recomendaciones realizadas en el presente trabajo se garantiza la instalación de los paneles solares por las siguientes razones que expondremos:

Desde el primer día de instalación se logra un ahorro significativo y la vida útil de esta inversión es superior a los 30 años.

Por disposiciones gubernamentales se tiene una deducción del cuarenta por ciento (40%) del importe del costo de paneles e inversores (Ley 57-07 de Medición Neta).

Califica a la empresa como moderna, eficiente y respetuosa del Medio Ambiente.

Con la inversión realizada (ver tabla 14) según vemos en tabla el ahorro acumulado al 3er año sería de (US\$ 30,697.71) que sumado a la deducción fiscal serían (US\$20,200) lo que daría (US\$49,300.00) lo que indica que la inversión se recuperaría a los tres años.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, P. (2016). 28 Formas de reducir costes en una empresa.
- Anónimo. (2010). Estrategia Organizacional y Negocios.
- Anónimo. (2015). Medida de Optimización. Argentina: Santa Fe.
- Antonio Villegas, J. C. (2008). La Estrategia Empresarial en tiempo de turbulencia. Venezuela: Gerentia.
- Breedy, S. (01 de Abril de 2013). Said Breedy. Recuperado el Abril de 03 de 2017, de Said Breedy:
http://www.elfinancierocr.com/blogs/mercado_seguro/indemnizaciones-Siniestralidad-seguros-mercado_7_272442755.html
- Cruz Nieto, (2013) Aseguradora y Reaseguradoras
- Estrategia de Comunicación. (23 de 03 de 2017). EcuRed, pág. 1.
- García, G. (1997). Más Salud por el mismo Dinero. Buenos Aire: Buenos Aires. Grupo editor latinoamericano - Ediciones Isalud.
- Garvin, D.A. (1998): "The processes of organizational management" Sloan Management Review, pp833-859.
- Gerencia.com. (09 de 10 de 2013). Recuperado el 23 de Abril, de 20117, de www.gerencie.com/reduccion-de-costos.html
- Gómez, E. (10 de Julio de 2015).
<http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2015/07/10/7-ideas-reducir-gastos-tu-negocio>. Recuperado el 26 de Marzo de 2017, de <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2015/07/10/7-ideas-reducir-gastos-tu-negocio>.
- <https://www.gestiopolis.com/planificacion-y-control-de-gastos-en-la-empresa/>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/inventarios/inventarios.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/inventarios/inventarios.shtml>
- <https://es.slideshare.net/anescrun/aseguradora-y-reaseguradora>

pymex. (2013) liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-gerente-de-administracion-y-finanzas

<https://www.definicionabc.com/economia/gastos-operacionales.php>

<https://www.gestion.org/gestion-financiera/32437/control-de-los-gastos-de-nuestra-empresa/>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional, La dinamica del Exito en las Organizaciones. Mexico: Mc Graw Hil international.

Martínez Martínez , M.A. (2001) : Organización y estrategia en la empresa aseguradora en España. Ed. Mapfre, Madrid.

Moreno, R. (20 de 09 de 2016). Rafa Moreno Brandchemist. Recuperado el 23 de 03 de 2017, de Rafa Moreno Brandchemist:
<http://www.rafamoreno.es/la-importancia-de-una-correcta-estrategia-de-comunicacion-corporativa/>

Por Amal Trivedi, MD, MPH, The Alpert Medical School of Brown University; Providence VA Medical Center. Disponible en:
<http://www.msmanuals.com/es-do/professional/temas-especiales/cuestiones-financieras-en-la-atenci%C3%B3n-sanitaria/contenci%C3%B3n-de-costos-en-la-atenci%C3%B3n-sanitaria>

Porter, M. (1995). Estrategia Competitiva, Técnica para el analisis de los sectores industriales. Mexico: CECSA.

SeNaSa (2016) <https://www.arssenasa.gob.do/>

Sinisterra (1997) contabilidad de costo, p.115

Valdez Díaz María De Lourdes. (2014, Septiembre 3). Concepto e importancia de la administración estratégica. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica>

Anexos

Análisis FODA



Sistema de Gestión de Calidad

Una de las principales fortalezas institucionales de SeNaSa es disponer de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado por las Normas ISO 9001:2008. Este sistema, entre otras cosas, ha permitido:

- Una visión coherente de futuro enfocada en la satisfacción y la atención al usuario.
- El diseño e implementación de un aplicativo para el control de los documentos, el cual permite que puedan ser consultados y gestionados por cada proceso vía web a través de una librería virtual.
- Contar con un Comité de Calidad certificado por el Ministerio de Administración Pública (MAP) como instancia dinámica al interior de la organización que ha permitido consolidar la cultura de la calidad y ha facilitado el establecimiento de la Política y de los Objetivos de Calidad en todos los niveles.
- Los resultados de las encuestas de satisfacción de los usuarios, los cuales han manifestado una amplia satisfacción con los servicios prestados por la empresa a sus afiliados que evidencia compromiso de identificar y desarrollar eficazmente las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Realización de auditorías internas planificadas y desarrolladas por la institución a todos los procesos del SGC con auditores competentes tanto a nivel central como regional, cubriendo todos los requisitos de la norma de certificación ISO 9001:2008 y todas las actividades de cada proceso para generar acciones correctivas apropiadas a cada no conformidad.
- Reafirmación del compromiso de SeNaSa con la mejora continua de la gestión y la creación de condiciones institucionales para entregar a sus usuarios servicios de calidad, expresado en una Carta Compromiso al Ciudadano y Ciudadana.
- Definición de una política de calidad basada en valores, para garantizar la satisfacción de sus usuarios y usuarias, respondiendo con eficacia, oportunidad y trato humano a sus requerimientos y desarrollando una cultura de innovación y mejora continua de los procesos.
- Profundización del compromiso del liderazgo de la institución con la mejora de los procesos.
- Mejora en el desempeño institucional e individual en la gestión de los procesos.
- Clara definición del flujo de los procesos, así como de la secuencia e interacción lógica de los mismos.
- Reforzamiento de los procedimientos actuales con fuentes adicionales para identificar las acciones correctivas y preventivas, como análisis de nudos críticos, FODA, proyectos de mejora, el POA, retos y desafíos, la evaluación intermedia y actualización del Plan Estratégico.

Gestión de servicios de salud

- Otra fortaleza de SeNaSa es tener estructurada una red de prestadores de servicios de salud con presencia en toda la geografía nacional para garantizar el acceso a los servicios de salud para los afiliados.
- El control que se lleva en las autorizaciones médicas para disminuir el número de llamadas que se reciben en el Centro de Llamada buscando opciones tecnológicas que permitan cumplir con los estándares asumidos en la Carta Compromiso.
- Disponer de un sistema de autorizaciones médicas vía web para facilitar a los prestadores de servicios de salud y a los afiliados obtener las autorizaciones oportunas. Estos

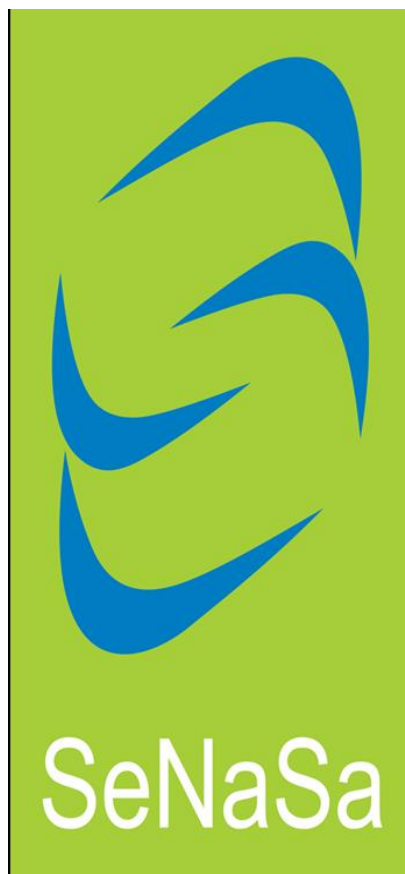
esquemas automatizados agilizan procesos y economizan costos en la gestión de estas actividades y hacen más eficiente el proceso de atención a usuarios.

- Contar con un modelo que incluye las auditorías a cuentas médicas, de concurrencias y forenses, bajo un enfoque de prevención mediante la investigación de la pertinencia de los procedimientos, diagnósticos y posibles casos de fraude en la prestación del servicio para un control adecuado del gasto en salud.
- Disponer de una base de datos para el análisis de informaciones estadísticas relacionadas con la gestión del riesgo en salud.

Sistema de atención al usuario

- Una fortaleza de SeNaSa en la gestión de la atención al usuario es promover la participación de los usuarios en la comunicación de sus solicitudes, quejas y reclamos, propiciando con ello oportunidades de mejora y el incremento de la confiabilidad hacia la Institución, en la medida en que reconocen que sus peticiones serán atendidas con responsabilidad.
- Tener un aplicativo automatizado que facilita el control y manejo del alto volumen de requerimientos de los usuarios, así como el análisis oportuno y detallado que se realiza para identificar casos críticos y dar solución a los problemas.

- Las encuestas realizadas por agentes externos e internos evidencian un alto nivel de satisfacción de los afiliados sobre la atención a sus requerimientos de quejas y reclamos. SeNaSa es la Administradora en Riesgos de Salud No. 1 del país por el número de afiliados que dispone su cartera, tanto en el Régimen Contributivo como en el Subsidiado, así como por la percepción de la ciudadanía sobre la gestión que realiza la entidad. Adicionalmente, resultados de la encuesta GALLUP, que ubica a SeNaSa como la primera ARS en el país en cuanto a la preferencia de sus usuarios. Es así como en seis años de aseguramiento que lleva la institución ya es líder en los servicios en República Dominicana.



Gestión financiera

• Una fortaleza a resaltar en la gestión financiera es que la institución cuenta con un presupuesto autónomo y descentralizado que sirve de sostenibilidad a los procesos que desarrolla la Institución, adicionando la implementación de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) establecidas por la Contraloría General de la República. La

implementación de estas normas contribuirán al fortalecimiento y consolidación de la estructura administrativa y financiera.

• Disponer de un sistema de trámites y conciliación de cuentas que ha facilitado la reducción de los tiempos de pago a los prestadores de servicios de salud.

Imagen y posicionamiento institucional

• En los últimos años SeNaSa se ha consolidado en materia de posicionamiento institucional tanto a nivel del mercado de las administradoras de riesgos de salud como frente a los principales actores del Sistema Dominicano de Seguridad Social y los responsables de las políticas sociales del Gobierno. La institución ha sido un ente modulador para la ampliación de beneficios a los afiliados del Sistema Dominicano de Seguridad Social, así como para el diseño de políticas públicas.

• La transparencia es una de las fortalezas institucionales de SeNaSa incidiendo positivamente en la credibilidad de la población general. Esto se refleja en los resultados obtenidos por la entidad en las evaluaciones del índice de transparencia basado en los criterios establecidos por la Ley de Libre Acceso a la Información Pública (Ley 200-04), realizadas anualmente por "Participación Ciudadana" el cual evalúa el sistema de compras y el acceso a la información por parte del ciudadano, entre otros factores.

Tecnología de la información

• La institución en la actualidad cuenta con una plataforma tecnológica automatizada, la cual constituye una herramienta eficaz para el acceso a las informaciones y la entrega de los servicios a los usuarios, facilitando la gestión del riesgo en salud y de otros procesos claves de la organización. Las herramientas tecnológicas tales como: el sistema de planificación, la página Web, el sistema de autorización, el sistema de atención, de gestión financiera, de afiliación, de auditoría médica, entre otros, permiten información en tiempo real y en línea disponible para los usuarios autorizados. Esto ha

contribuido al mejoramiento de los tiempos de respuesta de los servicios a los usuarios.

• Una fortaleza a destacar en gestión de tecnología de la información es lograr disponer de un personal técnico con capacidad para el desarrollo de aplicativos informáticos de manera autogestionaria, lo cual demuestra una alta capacidad de respuesta a las necesidades de la entidad para modernización de su plataforma informática. Esto ha repercutido en la disminución de los costos y la inversión para la compra de sistemas o programas informáticos

Fuerzas restrictivas internas de SeNaSa

Entre las fuerzas restrictivas internas de SeNaSa se observan las siguientes:

- Limitado seguimiento y evaluación de los contratos con los proveedores de servicios de salud, especialmente de la red pública.
- Ausencia de una metodología que permita el involucramiento de las regionales para el seguimiento y evaluación de los contratos a los proveedores de servicios de salud.
- Existe la necesidad de optimizar la red privada de prestadores de servicios de salud en base a las necesidades, demandas y ubicación geográfica de los afiliados. Esto implica fortalecer los mecanismos y herramientas de evaluación de la calidad de los prestadores y los procesos de selección.
- Ausencia de un sistema explícito de evaluación y monitoreo del riesgo en salud que permita una efectiva vigilancia de dicho riesgo.

- No disponer de una base de datos con las informaciones de los afiliados que permita identificar teléfonos y direcciones actualizadas.
- Falta de una base de datos de los afiliados del Régimen Contributivo que contenga informaciones de salud.
- Necesidad de continuar la disminución del tiempo de pago a los prestadores de servicios de salud para la red privada.
- Bajos niveles de coordinación entre el nivel central y el regional que permita una mayor gestión integral de los procesos.
- Falta de una estrategia directa de afiliación en función de la dispersión y mitigación del riesgo en el Régimen Contributivo.
- Ausencia de clara definición de los grupos objetivos y los segmentos poblacionales a priorizar para afiliar en el Régimen Contributivo y vincular con una coherente estrategia de mercadeo.



Amenazas

Los principales nudos que se convierten en riesgos o amenazas para el logro de los objetivos de SeNaSa en los próximos cinco años siguen siendo:

Económicos financieros

- La alta vulnerabilidad y volatilidad de la economía y el impacto que puede generar en la asignación de los recursos a SeNaSa.
- La fragilidad fiscal deja poco espacio para la reasignación de recursos a lo interno del Presupuesto del Gobierno.
- La estructura, calidad y dinámica del mercado laboral para los próximos años puede afectar las proyecciones de afiliación de SeNaSa, así como la sostenibilidad financiera del Sistema, en especial para la población joven.
- El mercado informal va en franco crecimiento mientras que el sector formal revela que su crecimiento será muy lento o cuasi estacionario en los próximos años.
- La implementación de un modelo de presupuesto histórico para el financiamiento de los establecimientos públicos que prestan servicios a los afiliados del Régimen Subsidiado.
- El aumento de los costos en los servicios de salud, producto de la inflación, las políticas impositivas y las nuevas tecnologías.
- El no aumento de la cápita para el Régimen Subsidiado, manteniéndose en los bajos niveles actuales.
- Continuidad del descreme del mercado sin ninguna regulación, destinando la población con mayor riesgos de enfermar para afiliarse en SeNaSa sin una diferenciación de cápita o políticas explícitas de garantía de sostenibilidad por parte del Estado.

Oportunidades

Dentro de las oportunidades que se presentan a SeNaSa para los próximos años, se destacan:

- El compromiso del Gobierno de mantener y ampliar las aportaciones para el Régimen Subsidiado.
- La línea de alcanzar la universalidad de la afiliación para el Régimen Subsidiado establecida en la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Plan Plurianual del gobierno.
- La colocación en la agenda política nacional de que SeNaSa se vea como una institución que garantiza derechos y protección social en el país.
- La prioridad establecida por el Ministerio de Salud Pública para desarrollar las estrategias de atención primaria en salud, posibilitando la puesta en marcha del nuevo modelo de atención en salud.
- La existencia de una amplia red nacional de infraestructuras sanitarias en el sistema de salud.
- Disponibilidad de financiamiento vía el proyecto del PARSS2 para el fortalecimiento de la gestión de SeNaSa.
- La sentencia de la Suprema Corte de Justicia que declara constitucional el art. 31 de la Ley 87-01, en el cual se ordena la entrada de los empleados públicos a SeNaSa.
- Las políticas sociales del gobierno con miras a disminuir la pobreza.
- La tendencia en la sociedad civil para exigir mayor transparencia y rendición de cuenta en la cosa pública.



Político-institucionales

- Un cambio de gestión institucional, que conlleve a cambios del equipo de gestión gerencial y estratégico de SeNaSa.
- Resoluciones emanadas de las entidades reguladoras de la Seguridad Social que impacten de manera negativa los objetivos estratégicos e institucionales de SeNaSa.
- Conflictos potenciales respecto a la población asignada a SeNaSa, en los cuales se destacan los recursos de inconstitucionalidad

encaminados a cuestionar la naturaleza de la Institución, población y la libre elección.

- La fragmentación institucional del Sistema de Salud y Seguridad Social, obstaculiza y complejiza el liderazgo y la toma de decisiones.
- La dispersión y fraccionamiento de la inversión social dando poca prioridad a la seguridad social en salud.
- La gran cantidad de personas indocumentadas dentro de los posibles afiliados al Régimen Subsidiado.

Las redes de servicios de salud

- La poca capacidad resolutive en las redes públicas para responder a las demandas de servicios de los afiliados.
- Incremento de los copago y del cobro indebido a los afiliados por parte de las PSS por encima de lo establecido en el Plan de Servicios de Salud (PDSS).

- La dependencia actual que mantiene SeNaSa con el SIUBEN para la afiliación en el Régimen Subsidiado.



Fuente: SeNaSa (2016)



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia y Productividad

TÍTULO:

**ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE GASTOS Y
EFICIENTIZACIÓN DE USO DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS QUE
TRAMITA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DEL SEGURO NACIONAL DE
SALUD (SENASA) AÑO 2016.**

.

SUSTENTANTE:

Damián Vega

Matricula: 2015-2825

ASESOR (A):

María Sevilla Quíntana, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana Abril, 2017

TEMA

ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL CONTROL DE GASTOS Y EFICIENTIZACIÓN DE USO DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS QUE TRAMITA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DEL SEGURO NACIONAL DE SALUD (SENASA) AÑO 2016.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

SeNaSa, administradora de riesgos de salud cuya misión es el aseguramiento social en salud, garantizando servicios de calidad y trato humano a los afiliados subsidiados, contributivos y contributivo-subsidiados del sector público y de los contributivos del sector privado que la escojan voluntariamente, tiene como fin principal responder a los servicios de salud demandados por su red de afiliados, para lograr esta misión necesita mantener los controles de gastos administrativos que le permita tener capacidad resolutoria para responder ante la siniestralidad del gasto en salud la cual puede fluctuar debido a comportamientos exógenos que no pueden ser predecibles con exactitud.

La Gerencia Administrativa del SeNaSa pese a contar con la destinación en presupuesto de los recursos económicos para suplir las demandas de las diferentes áreas de la institución así como el suministro de los servicios básicos para la operatividad de la institución, carece de estrategias que ayuden a optimizar el uso de los recursos de forma que se pueda reducir el gasto administrativo y de esta forma adicionar este ahorro para ser inyectado al presupuesto destinado para el año corriente de forma que se incremente al índice de reservas técnicas sirviendo esto como medida de prevención y amortización al incremento de la siniestralidad en los gastos de salud.

Próximo al 2016 se registró un descenso continuo en el índice de reservas técnicas fruto de incremento de la siniestralidad en los últimos meses de los Servicios de Salud.

Esta reducción continua fue producto del aumento de la siniestralidad más allá de lo previsto por la institución en cuanto a la estimación que esta realiza del comportamiento de la misma para el año objeto de estudio. Se

proyecta que de acuerdo a los ingresos que recibe la institución puede responderse al 88% del gasto en salud sin afectar las reservas y beneficios, pero al esta variable depender de factores exógenos a la proximidad del 2016 ascendió a 90.26% para un incremento de 0.10% con relación al mes anterior, situación que desencadena el descenso de las reservas técnicas al verse comprometido por el excedente al porcentaje previsto en lo que se puede dar respuesta sin afectar la rentabilidad de la institución.

El comportamiento del gasto administrativo próximo al periodo 2016 mantuvo dentro del porcentaje de meta establecido, no obstante, si se logran implementar estrategias de optimización de los recursos se lograría establecer lo planteado en el presente trabajo, analizando las ejecuciones del año objeto de estudio versus el incremento de la población que demanda de los insumos y servicios tramitados por el área administrativa y de tal forma validar que pese a contar con los recursos no se ha logrado hacer un uso efectivo del mismo.

A su vez sea ha determinado que próximo al 2016 según lo estipulado en el Plan Anual de Compras y Contrataciones, las compras y contrataciones no programadas oscilaron entre un 25% y un 39%, por lo que alrededor de una de cada tres compras es no programada, lo que conlleva a destinar de recursos económicos no previstos que afectan negativamente el presupuesto e incremento del gasto.

Para alcanzar portentosos resultados en la elaboración de las estrategias que permitirá optimizar y controlar el uso de los recursos económicos que dan lugar a la operatividad en (SeNaSa) partiremos del periodo -2016 como parámetro para la realización de esta investigación.

1.1 Formulación del Problema

¿A qué se debe la existencia de un control inadecuado en las estrategias relacionados con el gasto y los recursos operativos en la Gerencia Administrativa del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) durante el año 2016.

Sistematización del Problema.

¿Cuáles son las causas de un mal manejo del control y los gastos operativos que tramita el departamento administrativo de SeNaSa?

¿Qué consecuencias trae el mal manejo en lo control y los gastos operativos?

¿Cómo afecta a la imagen institucional el control inadecuado de gastos y de recursos operativos?

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo general

Analizar las estrategias existentes en el control de gastos y en el uso de los recursos operativos que tramita la Gerencia Administrativa del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) para la implementación de nuevas estrategias que controlen los gastos y eficienten el uso de los recursos administrativos durante el periodo 2016

2.2 Objetivos específicos

- Identificar las políticas actuales en el control de gastos y uso de recursos administrativos.
- Medir el grado de eficiencia en el manejo de los recursos operativos y administrativo.
- Demostrar como el comportamiento del gasto afecta el desarrollo de la empresa.

3. IDEA A DEFENDER

Con la elaboración de estrategias que controle el gasto y eficiente el uso de los recursos operativos que tramita la Gerencia Administrativa del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) se conseguirá reducir el porcentaje del gasto administrativo de su ejecución actual, logrando aumentar la liquidez económica para responder al incremento de la siniestralidad por el gasto en salud y de tal forma lograr que el índice de reservas técnicas se mantenga o aumente y garantice la solvencia y solidez del Seguro Nacional de Salud.

Se establecerá un sistema donde se esté estrechamente unido con la planeación, el lineamiento de objetivos y un sistema de monitoreo donde se mida periódicamente el comportamiento de las variables determinadas para de tal forma se tomen decisiones oportunas que vayan direccionadas al objetivo general del presente estudio. De esta forma se garantizará seguir respondiendo con calidad a los requerimientos a nivel institucional tanto de los prestadores de los servicios de salud como la red de afiliados en los tiempos establecidos para así asegurar la fidelización y competencia en el mercado de este sector.

4. JUSTIFICACIÓN:

Es imprescindible el uso de buenas estrategias que garanticen la toma de decisiones más convenientes para el uso apropiado de los bienes con los que cuente la empresa. Son muchas las empresas sin importar su naturaleza, que por no contar con estrategias adecuadas ven cómo su bienes y servicios se ven afectados provocando en ocasiones el colapso de las mismas.

Mediante un correcto manejo de los recursos y una eficiente administración, las empresas u organizaciones podrán ver como sus objetivos y metas son alcanzados acrecentando el buen trato y servicio a los usuarios públicos.

El foco de evaluación en esta investigación será en elaboración de estrategias, que permita la optimización de recursos en términos de eficiencia, eficacia, y economía, organizando los recursos económicos para el logro de las metas institucional.

Con este aporte de estrategias, el Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) reducirá sus gastos de manera significativa y aumentará sus ingresos logrando así ser responsable ante la sociedad dominicana de dar un buen uso a los fondos públicos a su vez, se logrará cumplir con la principal razón de ser para la institución en la República Dominicana que es garantizar con oportunidad y transparencia los servicios de salud de su población afiliada, garantizar la solvencia es garantizar la salud de los afiliados.

5. MARCO DE REFERENCIA (TEÓRICO-CONCEPTUAL)

5.1 Marco Teórico

Para el funcionamiento y desarrollo de las empresas, existen gastos, sin embargo, como señala Gómez (2015) para disminuir costos en las empresas hay que tomar en tres factores: coste de reducción de manera inmediata, costes que ameritan de procesos costos que necesitan un proceso fiscalizado de reducción y costos que precisan de mayor tiempo porque son cambios necesarios en la cultura de la compañía. Es necesaria tomar en cuenta que durante el desarrollo de estrategias para reducir gastos se deben analizar de manera minuciosa las posibles medidas antes de ejecutarlas dando prioridad a lo que realmente sea necesario reducir, las sumas de todas las reducciones por pequeñas que parezcan podrían representar un gran ahorro para la empresa.

Muchas empresas invierten gran parte de su tiempo y recurso en identificar donde está la fuga de sus bienes sin embargo se plantea que “No se trata de que realices recortes sin más, sino de que puedas hacer más cosas gastando menos. Optimiza tus costes revisando todos los procesos de tu empresa”; cuando se revisan los costes en las diferentes áreas se está más cerca de alcanzar el momento perfecto para ajustar la empresa y empezar a crecer. Los ajustes para reducir gastos ayudan a su permanencia en el mercado” (Alcazar, 2016). La reducción de costes se logra si los procedimientos son debidamente planificados y son los adecuados.

En sentido amplio puede traducirse que las medidas tomadas para alcanzar las perspectivas financieras revelan si las estrategias implementadas en la institución, su puesta en práctica y su ejecución si aportan a la mejora de la misma conforme a los requerimientos de los accionistas o más altos directivos. "Los objetivos financieros acostumbran a

relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones” (Kaplan, 2009).

Auxiliarse en estrategias para alcanzar objetivos resulta ser la mejor alternativa por lo que se debe coordinar integralmente los recursos existentes mismos que le permitirán obtener una posición de ventaja por encima del competidor. Arellano (1998), explica que “es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”. (Estrategia de Comunicacion , 2017)

Para alcanzar una posición de ventaja sobre el oponente es necesario sistematizar de forma integral los recursos existentes. La planificación estratégica más que un conjunto de conceptos, métodos y técnicas ha de ser una combinación de sustentados fundamentos del comportamiento filosóficos enfocados en los conocimientos y cualidades, delimitado en los ámbitos personal y profesional teniendo insondables y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posiciones futuras.

“Las instituciones y el mercado presente deben hacer cumplir especialmente dos objetivos, asegurar su estabilidad en el mercado y conseguir beneficios en el negocio, afirmar su duración en el mercado y ganar beneficios en el negocio” (Moreno, 2016). Con esto no solo se obtienen los beneficios, sino que aseguran la permanencia en el mercado. Las instituciones que no adoptan medidas que les permita disminuir de manera significativa los gastos corren el riesgo de ver afectado sus intereses. Quien tiene bajo su responsabilidad el compromiso de administrar una institución o un departamento de ella, debe tener conocimientos y capacidad para elaborar estrategias que contribuyan a la reducción y optimización de los recursos con los que cuenta.

Según Villegas (2008) sostienen que es necesario mantener la armonía de los miembros de las instituciones para que las estructuras empresariales generen los cambios deseados, una composición adecuada en todos componentes, inducida por un proceso administrativo operativo que le consienta el acoplamiento y duración en los mercados. Por tal motivo las organizaciones surcan por un proceso de adaptación y cambios donde la inclinación se dirige hacia la aceptación de la gestión estratégica como instrumento alternativa que permite a la gerencia realizar trabajo integrador y gestor de las operaciones técnico administrativo, sustituyendo un proceso estricto arraigado en la planificación como primordial ocupación de los sistemas administrativos, y amparados en los tres lineamientos consiguientes tales como organización, la dirección y el control. Por deducción, la planificación se piensa como una estrategia rigurosa porque proyecta metódicamente las conveniencias de hacer las cosas, restringiendo a los gerentes a instituir planes inalterables que reprimen la posibilidad de explotar aptitudes o habilidades del personal que integra la organización con el fin de alcanzar las metas organizacionales que se desean.

Otra definición aplicada a la investigación es que “las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociales estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas. (Las organizaciones son unidades social en la que los miembros que la componen poseen vínculos inmutables no necesariamente frente a frente) bajo la intención de facilitar la ejecución de varios de proyectos. Por esto son herramientas sociales que ayudan a que los individuos dispongan esfuerzos que serían inalcanzables si se hace de manera individual” (Chivenato, 2009).

“El proceso de construir y adecuar interminablemente la estructura de la organización para que logre sus objetivos y estrategias” (Ibídem). La estructura simboliza la interrelación que debe existir entre los órganos y los

compromisos o responsabilidades en una empresa, y es repetidamente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha determinado para obtener los objetivos generales, y dentro de la organización depende de la tecnología que se maneja.

Según Valdez (2014), para los administradores es vital contar con planes que les permita organizar la gente y los recursos con los que cuentan; en ocasiones puede que no tenga claro sobre lo que se necesita organizar sin embargo al iniciar el proceso descubre cuales son las fortalezas con las que cuenta y cuáles son las debilidades que debe reforzar.

Las estrategias para optimizar recursos en las empresas deben ser vista desde un enfoque sistémico, entiéndase desde una óptica global en el que se aprecian todos los puntos que perjudican el proyecto a desarrollar o administrar.

.

5.2 Marco Conceptual

Las Estrategias Empresarial es definida por (Porter, 1995) , como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar”. Mediante esta definición de puede interpretar que es de suma trascendencia que las estrategias se planifiquen para garantizar los logro de las metas a largo plazo manteniendo una distribución adecuada de recursos aunando esfuerzos mediante plan de acción.

Una nueva forma de definir el concepto de estrategia es el propuesto por Henry Mintzberg de McGill (1993), quien plantea que muchas veces las estrategias pueden provenir de las entrañas organizacional en ausencia de un plan formal, como respuesta a situaciones no vaticinadas, más que denominarla planeación estratégica se argumentará de pensamiento estratégico ya que esta apelará a la creación, implementación y evaluación de las medidas fundamentales dentro de una institución , a través de la cual se obtendrán los objetivos a largo plazo. (Anonimo, 2010)

Al hablar de optimización se hace referencia a la capacidad que se tiene de realizar una tarea de forma rápida , la misma se realiza con respecto a uno o más recursos los que son definidos como productos , necesario para efectuar una actividad por ejemplo: equipos , mano herramientas, y mano de obra.

La conjugación de estos términos “optimización de recursos”, va acorde esencialmente con la eficiencia, y con la misiva de hacer más con menos. Tanto la eficiencia y la eficacia son muy trascendental por estar correspondidas haciendo mayor énfasis en los resultados. Por tal motivo para optimizar recursos no necesariamente se deberá ser eficiente sino también eficaz. (Medida de Optimizacion , 2015)

Minimizar los costos en las instituciones es el producto de acciones que desarrolla la gerencia, a través de la cual desea optimizar sus bienes y servicios para conquistar mejores beneficios en un tiempo determinado, en algunas se empresas se empeñan en reducir los costes usando como recurso solo la reducción de gastos; haciendo mayor hincapié en los despidos parcial o masivos del personal, , la reestructuración y la disminución de proveedores. Esta manera de actuar induce a la obstaculización del proceso de calidad y da como consecuencia el quebranto de ésta. No obstante en los mercados actuales los clientes y consumidores demandan una calidad mayor aprecio menores tomando en cuenta la entrega puntual. Lo que puede producir en el cliente una mejor satisfacción. (Calidad + servicio) / Precio. (@Gerencia.com, 2013)

El “coeficiente o porcentaje que muestra la simetría existente entre el coste de los siniestros emanados en un conjunto o cartera establecida de pólizas y el volumen global de las primas que han proporcionado en el mismo espacio tales operaciones”, es entendido como Índice de Siniestralidad, el cual puede determinar más específicamente la eficiencia de una compañía de seguros en su gestión técnica.

Es el resultado de dividir las primas recibidas entre el pago de siniestros realizados, convirtiéndolo en un porcentaje; por ejemplo, si se reciben ₡100,00 (cien colones) en primas y paga ₡75 (setenta y cinco colones) en siniestros, el resultado del índice de siniestralidad es de un 75% (setenta y cinco por ciento). Factor determinante para definir hacia donde podría ir el costo del seguro en el mercado. (Breedy, 2013)

Cuando existen condiciones de incertidumbre frente a una situación, un instrumento que garantiza estabilidad, es el Seguro. La condición de salud de la población, compone una duración de la calidad de vida de los pueblos.

A diferencia de lo que se podría pensar en una primera impresión, la condición de salud de los ciudadanos depende en diminuta medida de las políticas y de los sistemas de salud (González García & Tobar, 1997: 45-6).

Es consecuencia de diversos elementos combinados, como son conductas y estilos de vida, el ambiente, la genética y, por último, el sistema de salud. Los indicadores de la tasa de mortalidad puede servir para medir el índice de salud de la población, la esperanza de vida al nacer e indicadores epidemiológicos con alto nivel de capacidad tecnológica como los AVPP - Años de Vida Potencialmente Perdidos- o los indicadores de calidad de vida asociada a salud -AVISA, Qualys, Daylis, etc. Estos elementos combinados permiten satisfacer necesidades particulares, calculables, posibles y definidas, a través de la contribución concreta y económicamente realizable de un grupo grande de unidades de exposición, expuestas a peligros iguales (Garcia, 1997)

Para que el mismo sea factible deberá ser abalado por un contrato de seguro (póliza) que da crédito del acuerdo realizado entre el contratante (asegurador), a través del cobro de una suma convenida (prima), se exige a enmendar o pagar a la segunda parte contratante (asegurado o propietario de la póliza) o a una tercera persona (beneficiario, cesionario, causahabiente o similares), en la manera acordada, a consecuencia de un siniestro o eventualidad de un hecho descrito en la póliza.

5.3 Marco Espacial:

El Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) nace con la promulgación de la ley 87-01, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social. Atraves de esta Ley se determina que SeNaSa es la institución pública autónoma y descentralizada garante de administrar el riesgos de salud de la población que decida afiliarse a ella ya sea como afiliados subsidiados, contributivos y contributivo-subsidiados del sector público y de los contributivos del sector privado que la escojan voluntariamente.

Por medio de la resolución No.012-2015, la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales (SISALRIL), otorga el 4 de septiembre del 2002 la acreditación a SeNaSa, para ejercer funciones de administración de riesgos de salud en el Sistema de Seguridad Social Dominicano. Para el 2005, se le otorga la habilitación definitiva con la Resolución No. 012-2005,esto por cumplir los requisitos instituidos y valorados por la Superintendencia. El artículo 159 de la ley 87-01 precisa las siguientes funciones elementales del Seguro Nacional de Salud:

El artículo 159 de la ley 87-01 define las siguientes funciones básicas del Seguro Nacional de Salud:

- Garantizar a los afiliados servicios de calidad, oportunos y satisfactorios;
- Administrar los riesgos de salud con eficiencia, equidad y efectividad;
- Organizar una red nacional de prestadores de servicios de salud con criterios de desconcentración/descentralización;
- Contratar y pagar a los prestadores de servicios de salud en la forma y condiciones prescritas por la presente Ley para las restantes administradoras de riesgos de salud (ARS);
- Rendir informes periódicos al Consejo Nacional de Seguridad Social (CNSS) y a la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales sobre la

administración de los recursos para garantizar su uso eficiente y transparente;

Siendo el Departamento de Servicios Generales del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) nuestro objeto de estudio para elaborar estrategias que permitan optimizar y controlar el uso de los recursos económicos que dan lugar al abastecimiento de los bienes y productos del que demanda (SeNaSa), se hace imprescindible destacar su importante rol puesto que como departamento también garantiza el soporte logístico mediante un sistema de compras de bienes y servicios adecuado a las normas del Estado Dominicano.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para la elaboración de estrategias que controle los gastos y eficiente el uso de los recursos operativos que tramita la Gerencia Administrativa del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa), utilizaremos varios métodos directo no participativo, entre ellos el cualitativo, cuantitativo. Inductivo, Deductivo, Analítico y el Sintético

Método Deductivo: Este método nos permitirá presentar un esquema histórico y teórico relacionado a los pasos que se lleva a cabo para ejecutar estrategias que controle los gastos y eficiente el uso de los recursos operativos.

Método Inductivo: Este método a diferencia de anterior, se destaca de otra forma, en el desarrollo de estrategias que controle los gastos y eficiente el uso de los recursos operativos.

Método Analítico: A través de este método se identificarán y analizarán minuciosamente los principales factores y variables que repercutieron con las tomas de decisiones para que las estrategias empleadas por la gerencia no fueran las más apropiadas conforme a los parámetros deseados.

Método Sintético: Por medio a este método se recabarán las documentaciones teóricas logradas por diversas fuentes:(primarias y secundarias), que sustenten el desarrollo teórico práctico de la investigación.

Se consultará material histórico generado en la institución, examinaremos sobre las estrategias utilizadas en los distintos periodos, así como los riesgos y beneficios obtenidos con las acciones efectuadas en las

mismas. Con las informaciones recabadas se estará en posibilidad de entrevistar al personal a cargo del departamento así como al personal de apoyo, responsable de las operaciones diarias que son los que participan directamente en el cumplimiento del objetivo trazado por el área responsable.

Posteriormente, se analizarán las funciones de soporte que podrían ser centralizadas, lo cual se efectuará por medio de reuniones de trabajo. En base al análisis anterior, se seleccionarán aquellas tareas que aportan al plan de elaboración de estrategias para control y eficientización del uso de los recursos para la operatividad del SeNaSa.

En base a la información obtenida, se realizará una proyección del costo de implementación y sus futuros beneficios con la tasa de retorno e inversiones que deban hacerse.

En la investigación se usaran técnicas de investigación de campo que permitirán identificar cuáles son los mecanismos o estrategias que utiliza el Departamento de Servicios Generales del Seguro Nacional de Salud (SeNaSa) departamento para disminuir los gastos en la institución.

Basado en que esta investigación es retrospectiva se trabajará con formularios que posee la empresa relacionados a control de gastos de servicios básicos tales como gastos en Electricidad y servicios de telecomunicaciones.

7. Técnicas

Entrevista

Se efectuará entrevista estructurada a los departamentos de Contabilidad, Finanzas, Tesorería) sobre todo a los mandos medios y altos con la misiva de recabar informaciones que permita reforzar y enriquecer la investigación

Formularios y Documentos

Para la obtención de los resultados esperados relacionado al comportamiento de los gastos y posteriores estrategia que se implementara para reducir los mismos, se utilizaran los datos e informaciones que se encuentran en los archivos de SeNaSa

Entrevista dirigida a colaboradores de las Gerencia Administrativa, Departamento de Contabilidad y Departamento de Tesorería del Seguro Nacional de Salud SeNaSa.

Departamento: _____

Tiempo en el departamento: _____

Función: _____

Edad: _____ **Sexo:** _____

¿Cuáles son las estrategias con las cuales SeNaSa está trabajando en la actualidad?

¿Crees que los activos con los que en la actualidad cuenta SeNaSa se están viendo afectados por el poco control en el manejo de los gastos?

¿Entiende que a nivel económico se cuenta con suficiente recursos para suplir la demanda en materiales operativos que requiere SeNaSa?

¿Considera que el manejo del control de gastos operativos que tramita el departamento administrativo de SeNaSa podría verse impactado positivamente al crear nuevas estrategias para la reducción de los mismos?

Como departamento ¿han tenido que enfrentar situaciones financieras por no contar con estrategias que les permitan optimizar los recursos existentes?

¿Alguna vez han acudido a alternativas improvisadas en reducción de gastos para poder cubrir la meta propuesta por la empresa?

¿Qué tan importante es para SeNaSa contar con fondo suficientes al momento de presentarse una siniestralidad?