

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

UDLA

TEMA:

PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE
DISPOSITIVOS MÉDICOS EN EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES
JOSÉ CARRASCO ARTEAGA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE:

MAGISTER EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

AUTOR:

CRISTIAN FRANCISCO SANTACRUZ HIDALGO

TUTOR:

PhD. CRISTINA PÉREZ RICO

QUITO – ECUADOR

2022

ÍNDICE

ÍNDICE	2
RESUMEN	4
ABSTRACT	6
CAPÍTULO I	8
INTRODUCCIÓN	8
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	9
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA	10
OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	14
ANÁLISIS GEOESPACIAL	15
ANÁLISIS GEOPOLÍTICO.....	15
OFERTA DE SERVICIOS	16
POBLACIÓN ATENDIDA.....	17
DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA	18
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA	19
<i>IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO</i>	19
<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	19
PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	21
<i>OBJETIVO GENERAL:</i>	21
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</i>	21
<i>JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:</i>	21
<i>PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:</i>	23
CAPÍTULO II	25
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	25
<i>JUSTIFICACIÓN:</i>	25
METODOLOGÍA:	26
CAPÍTULO III	30
PROPUESTA DE SOLUCIÓN	30
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	30
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL:	30
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER).....	31
DIMENSIONES DEL ENTORNO:	33
ANÁLISIS FODA:	34
ANÁLISIS FODA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA	34
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	38
MISIÓN	38

VISIÓN.....	38
VALORES.....	38
OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	38
PRINCIPIOS ÉTICOS:	39
POLÍTICAS:	40
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	41
FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	41
GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA:	41
<i>Capacidad Instalada:</i>	41
INDICADORES FINANCIEROS PARA LA ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS:.....	43
INDICADORES DE ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS:	44
EVALUACIÓN DEL MOVIMIENTO DE INVENTARIOS:.....	48
DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA	49
CAPÍTULO IV	52
EVALUACIÓN E IMPLEMENATACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	52
LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
CONCLUSIONES:	53
RECOMENDACIONES:	53
GLOSARIO.....	55
BIBLIOGRAFÍA	56

RESUMEN

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, al ser una unidad de salud de tercer nivel, es un hospital que atiende a un grupo de la población que pertenece a la zona 6, en la misma que se encuentra enmarcadas las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago. Al mismo tiempo, al ser un Hospital de Especialidades, la demanda de dispositivos médicos en cada uno de los procedimientos que se realizan en este nosocomio es muy alta, sin embargo en los últimos tiempos han existido falencias en cuanto se refiere al correcto y normal abastecimiento de este tipo de bienes, razón por la cual se han tenido que tomar decisiones como por ejemplo optar por derivaciones, para de esta manera tratar de cubrir con las prestaciones de servicios de salud a cada uno de los pacientes que son atendidos dentro del hospital. A pesar de que se han trazado lineamientos con respecto a los procesos de abastecimiento, han existido algunos inconvenientes que han causado rupturas de stock y por ende ser puntos críticos durante el proceso de abastecimiento.

La selección de dispositivos médicos dentro del hospital, presentan diferentes etapas para el proceso de abastecimiento en donde se requieren de ciertos criterios técnicos, tanto para la adquisición, así como también de todas aquellas necesidades que requiere el servicio, identificando de manera oportuna las prioridades de dispositivos médicos y de esta manera poder brindar al afiliado un servicio de calidad. La asignación presupuestaria que el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga cada año requiere es de aproximadamente 16 millones de dólares para dispositivos médicos, con la finalidad de que se puedan realizar los procesos de adquisición y de esta manera tener un abastecimiento de 12 meses más 3 meses de seguridad. Sin embargo, se han podido determinar de que, dentro de las falencias, las mismas se encuentran vinculadas con la falta de información con respecto a los consumos promedio mensuales de cada uno de los dispositivos médicos, lo que ha hecho de que, en ciertas programaciones anuales, los jefes de unidad no tengan en conocimiento la realidad de dichos consumos y de esta manera la necesidad de cada dispositivo no sea la correcta. Se ha podido evidenciar además de que durante el proceso administrativo la exigencia de cierta documentación no es la necesaria, la misma que hace en varias ocasiones que los diferentes tipos de proceso de adquisición, no se culminen y en dichas ocasiones el hospital se vea afectado en el tema de abastecimiento. Otro de los inconvenientes que se ha podido evidenciar es que las requisiciones de los Dispositivos Médicos no se realizan de manera

oportuna, es decir existe una falta de alerta del stock mínimo que debe tener cada una de las unidades con la finalidad de poder evitar los desabastecimientos.

La metodología a emplear en el presente estudio, en primera instancia es la observación de cada uno de los procesos que intervienen en el abastecimiento de dispositivos médicos, por lo que una vez identificados los puntos críticos, se deberá desarrollar y dejar planteado las acciones correctivas dentro del plan de mejora propuesto. Hay que tener en consideración que el estudio es de forma cualitativa.

Dentro de las alternativas de solución es realizar el planteamiento de stock máximos y mínimos en cada una de las unidades, con la finalidad de evitar desabastecimientos por la realización de las requisiciones con saldos en cero; determinar si es que en el proceso de adquisición la documentación es la necesaria y la habilitante para de esta manera no causar ningún tipo de inconveniente, realizar el seguimiento a cada una de las unidades en las programaciones anuales con la finalidad de que se dé cumplimiento a la ejecución en su totalidad de las programaciones, establecer correcciones en los consumos promedio mensuales de los dispositivos con la finalidad de que las programaciones sean las adecuadas. Cada una de las alternativas de solución están vinculadas en cada parte del proceso de abastecimiento y de esta manera realizar las correcciones necesarias y evitar desabastecimientos dentro del hospital.

Por lo tanto, con el presente estudio se pudo analizar detenidamente el actual proceso de adquisición de dispositivos médicos que se viene realizando en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, en donde se encuentran vinculadas cada una de las partes de este. Así mismo en cada una de las unidades que participan en el proceso de abastecimiento, se ha identificado los puntos críticos en cada una de las partes, los mismos que han sido analizados muy exhaustivamente y de esta manera se ha podido evidenciar ciertas falencias, las mismas que han sido planteadas para su proceso de mejora. Se ha planteado los planes de mejora en cada una de las unidades que participan en el proceso de abastecimiento y en donde se ha encontrado los puntos críticos, y se han establecido los puntos a modificar y de esta manera mejorar el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.

ABSTRACT

The Jose Carrasco Arteaga Specialty Hospital, being a third level health unit, is a hospital that cares for a group of the population that belongs to zona 6, in which the provinces of Azuay, Cañar and Morona Santiago. At the same time, being a Specialty Hospital, the demand for medical devices in each of the procedures carried out in this hospital is very high, however in recent times there have been shortcomings in terms of the correct and normal supply. Of this type of goods, which is why decisions have had to be made, such as opting for referrals, on order to try to cover each of the patients who that guidelines have been drawn up regarding the supply processes, there have been some inconveniences that have caused stock breakages and therefore become critical points during the supply process.

The selection of medical devices within the hospital, present different stages for the supply process where certain technical criteria are required, both for the acquisition, as well as for all those needs that the service requires, identifying in a timely manner the priorities of medical devices and thus be able to provide the member with a quality service. The budget allocation that the Jose Carrasco Arteaga Specialty Hospital requires each year is approximately 16 million dollars for medical devices, to carry out the acquisition processes and thus have a supply of 12 months plus 3 months of security. However, it has been possible to determine that, within the shortcomings, they are linked to the lack of information regarding the average monthly consumption of each of the medical devices, wich has meant that, in certain programming yearly, the heads of unit are not aware of the reality of said consumption and in this way the need for each device is not correct. It has also been possible to show that during the administrative process the requirement of certain documentation is not necessary, the same one that makes on several occasions that the different types of acquisition process are not completed and on these occasions the hospital is affected in supply issue. Another of the drawbacks that has been evidenced is that the requisitions of Medical Devices are not made in a timely manner, that is, there is a lack of alert of the minimum stock that each of the units must have to avoid shortages.

The methodology to be used in the present study, in the first instance, is the observation of each of the processes that intervene in the supply of medical devices, so that once the critical points have been identified, corrective actions must be developed and raised within of the proposed improvement plan. It must be considered that the study is qualitative.

Among the solution alternatives is to carry out the maximum and minimum stock approach in each of the units, in order to avoid shortages due to the realization of requisitions with zero balances; determine if it is that in the acquisition process the documentation is necessary and enabling so as not to cause any type of inconvenience, monitor each of the units in the annual schedules in order to comply with the full execution of the schedules, establish corrections in the average monthly consumption of the devices so that the schedules are appropriate.

Each of the solution alternatives are linked in each part of the supply process and thus make the necessary corrections and avoid shortages within the hospital.

Therefore, with the present study it was possible to carefully analyze the current process of acquiring medical devices that is being carried out at the Jose Carrasco Arteaga Specialty Hospital, where each of its parts are linked. Likewise, in each of the units that participate in the supply process, the critical points have been identified in each of the parts, the same ones that have been analyzed very exhaustively and, in this way, it has been possible to show certain shortcomings, the same that have been raised for its improvement process. Improvement plans have been proposed in each of the units that participate in the supply process and where the critical points have been found, and the points to be modified have been established and in this way improve the medical device supply process at the Jose Carrasco Arteaga Specialty Hospital.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

A nivel de las instituciones de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, se ha establecido desde el año 2016, el Manual de Procedimientos para la Gestión de Suministro de Dispositivos Médicos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en todas las unidades médicas de la institución, el mismo que se encuentra vinculado con todos y cada uno de los procesos que forman parte de los métodos para un correcto y oportuno abastecimiento de dispositivos médicos, los mismos que se encuentran orientados a obtener resultados positivos del sistema de suministro tales como seguridad, oportunidad, calidad y satisfacción al afiliado o paciente (Lozada & Hernández, 2.019).

El diagnóstico actual del proceso de abastecimiento de dispositivos médicos va a permitir al Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga mediante un proceso de auto inspección, mejorar las diferentes prestaciones de servicio al paciente, en donde existe la necesidad de dispositivos médicos. El accionar oportuno del departamento de dispositivos médicos del hospital, con la finalidad de asegurar un plan de mejora en el proceso de abastecimiento, permitirá a los pacientes tener un acceso de manera general a cada uno de los dispositivos médicos mediante la mejora del proceso de abastecimiento, generando de esta manera una gestión adecuada, lo que permitirá una disponibilidad oportuna de los mismos, teniendo en consideración que se tratan de elementos primordiales y esenciales para una atención integral de calidad para el paciente (Rojas, 2.022) (Ramos & col, 2.021).

Los diferentes procesos de planificación adoptados por los hospitales en general abarcan aspectos muy importantes, con la finalidad de poder obtener un correcto y óptimo abastecimiento, cuyo beneficiado final sea el paciente, así como también la obtención de manera oportuna de los recursos económicos necesarios para lograr un correcto abastecimiento. (Ruiz, 2.005) (Rojas, 2.004).

Los hospitales y en especial los de tercer nivel y de especialidades, de acuerdo con su cartera de servicios, son instituciones de salud que demandan altos requerimientos, los mismos que están relacionados con aspectos tecnológicos y especializados que ofrecen, así como también el nivel hospitalario de la atención. (Márques & col, 2.017).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Con respecto al estado actual de la gestión gerencial del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, se debe indicar que han existido en reiteradas ocasiones varios cambios administrativos a nivel gerencial, director administrativo, director médico, los mismos que han venido ocasionando modificaciones a lo largo del proceso de adquisición de los dispositivos médicos. Sin embargo se ha podido evidenciar ciertas fortalezas en cada una de las administraciones dentro de las que se pueden mencionar las siguientes: en el momento de existir la falta de algún dispositivo médico se han realizado acciones como por ejemplo la solicitud a manera de préstamo de dispositivos médicos a otras instituciones de salud, otra de las acciones es realizar procedimientos de compra mediante ínfima cuantía; sin embargo este tipo de acciones ayudan a suplir la necesidad por períodos de tiempo muy cortos, lo que ha generado disminución en el abastecimiento de manera continua. Cabe destacar también que se han presentado ciertas oportunidades dentro de la gestión gerencial, como es el caso de poder acceder a modificar ciertos parámetros que han venido ocasionando ciertos inconvenientes, como es el caso de homologar los códigos de cada uno de los dispositivos médicos que en el sistema informático AS400 se encontraban con varios códigos un mismo ítem, hecho que ocasionaba varias complicaciones al momento de obtener información relacionada con rotaciones y saldos reales. Dentro de las debilidades, se pueden mencionar la falta de atención para poder modificar y mejorar el proceso de adquisición, ya que existen varios inconvenientes burocráticos que desde nivel central se han venido presentando, lo que en algunas ocasiones ha repercutido dentro del correcto abastecimiento de los dispositivos. (Díaz & col, 2.008).

Todo esto ha ocasionado de que existan varias amenazas, de manera especial para los afiliados o pacientes, ya que la falta de algún tipo de dispositivo médico tiene repercusiones que generan malestar como por ejemplo la derivación del paciente a otras unidades médicas, lo que generaría pagos extras dentro de la institución.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

La estructura dentro del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, se encuentra bajo la modalidad de una estructura orgánica, la misma que fue aprobada mediante resolución administrativa CD 468, en donde se contempla su estructura, con cada una de las dependencias.

GERENCIA GENERAL DEL HOSPITAL

COORDINACIONES DE APOYO DE LA GERENCIA:

- Coordinación general jurídica.
- Coordinación general de docencia.
- Coordinación general de investigación.
- Coordinación general de planificación y estadísticas.
- Coordinación general de tecnologías de la información y comunicación.
- Jefatura de comunicación social.

COMITÉS DE APOYO DE LA GERENCIA

- Comité de bioética.
- Comité de bioseguridad.
- Comité de emergencias y desastres.
- Comité de epidemiología.
- Comité de farmacia y terapéutica.
- Comité de historias clínicas.
- Comité de infectología.
- Comité de mortalidad.

DIRECCIONES PERTENECIENTES A LA GERENCIA GENERAL

DIRECCIÓN TÉCNICA

- COORDINACIONES DE LA DIRECCIÓN TÉCNICA

- **COORDINACIÓN GENERAL DE HOSPITALIZACIÓN Y AMBULATORIO**
 - **JEFATURA DE ÁREA DE CLÍNICA**
 - Jefatura de unidad de alergología
 - Jefatura de unidad de cardiología
 - Jefatura de unidad de dermatología
 - Jefatura de unidad de endocrinología

- Jefatura de unidad de gastroenterología
- Jefatura de unidad de geriatría
- Jefatura de unidad de hematología
- Jefatura de unidad de infectología
- Jefatura de unidad de medicina interna
- Jefatura de unidad de neumología
- Jefatura de unidad de nefrología
- Jefatura de unidad de neurología
- Jefatura de unidad de oncología
- Jefatura de unidad de reumatología
- Jefatura de unidad de salud mental
- Jefatura de unidad de salud de personal
- Jefatura de unidad de nutrición
- JEFATURA DE ÁREA DE CIRUGÍA
 - Jefatura de unidad de cirugía general
 - Jefatura de unidad de cardiorácica
 - Jefatura de unidad de pulmonar
 - Jefatura de unidad de vascular periférica
 - Jefatura de unidad de plástica y reconstructiva
 - Jefatura de unidad de oncológica
 - Jefatura de unidad de pediátrica
 - Jefatura de unidad de coloproctología
 - Jefatura de unidad de neurocirugía
 - Jefatura de unidad de oftalmología
 - Jefatura de unidad de otorrinolaringología
 - Jefatura de unidad de traumatología y ortopedia
 - Jefatura de unidad de urología
 - Jefatura de unidad de hemodinámica
 - Jefatura de unidad de quemados

- JEFATURA DE ÁREA DE CUIDADO MATERNO INFANTIL
 - Jefatura de unidad de ginecología
 - Jefatura de unidad de obstetricia
 - Jefatura de unidad de pediatría
 - Jefatura de unidad de alto riesgo obstétrico
 - Jefatura de unidad de neonatología
- JEFATURA DE ÁREA DE ESTOMATOLOGÍA
- COORDINACIÓN GENERAL DE TRASPLANTES
 - Jefatura de unidad técnica de gestión de trasplantes
- COORDINACIÓN GENERAL DE MEDICINA CRÍTICA
 - JEFATURA DE ÁREA DE CUIDADOS INTENSIVOS
 - Jefatura de unidad de adultos
 - Jefatura de unidad de pediátricos
 - JEFATURA DE ÁREA DE EMERGENCIAS
 - Jefatura de unidad adultos
 - Jefatura de unidad pediátricos
 - JEFATURA DE TRANSPORTE MEDICALIZADO
- COORDINACIÓN GENERAL DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO
 - Jefatura de unidad de anatomía patológica
 - Jefatura de unidad de banco de sangre
 - Jefatura de unidad de diálisis
 - Jefatura de unidad de farmacia hospitalaria
 - Jefatura de unidad de imagenología
 - Jefatura de unidad de medicina nuclear
 - Jefatura de unidad de pet ciclotrón
 - Jefatura de unidad de patología clínica
 - Jefatura de unidad de radioterapia
 - Jefatura de unidad de anestesiología
 - Jefatura de unidad de genética y molecular
 - Jefatura de unidad de terapia física y rehabilitación

- COORDINACIÓN GENERAL DE ENFERMERÍA
 - Jefatura de unidad de enfermería
 - Jefatura de unidad de central de equipos y esterilización
- COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DE CALIDAD
 - Jefatura de unidad de admisión
 - Jefatura de unidad de calificación médica
 - Jefatura de unidad de trabajo social
 - Jefatura de unidad de gestión hospitalaria
 - Jefatura de unidad de atención al cliente
 - Jefatura de unidad de archivo y documentación clínica
- COORDINACIÓN GENERAL DE AUDITORIA MÉDICA

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

- COORDINACIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
 - COORDINACIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA
 - Jefatura administrativa de alimentación, esterilización y lavandería
 - Jefatura administrativa de transporte, seguridad y guardianía, construcción y mantenimiento de edificios
 - Jefatura administrativa de bodega y control de activos
 - Jefatura administrativa de contratación pública
 - COORDINACIÓN GENERAL FINANCIERA
 - Jefatura administrativa de presupuesto y contabilidad
 - Jefatura administrativa de facturación y consolidación de costos
 - Jefatura administrativa de recaudación y pagos
 - Jefatura administrativa de subsidios
 - Jefatura administrativa de tesorería
 - COORDINACIÓN GENERAL DE TALENTO HUMANO
 - Coordinación administrativa de planificación y administración del talento humano
 - Coordinación administrativa de capacitación y formación
 - Coordinación administrativa de evaluación y desempeño
 - Coordinación administrativa de desarrollo y fortalecimiento institucional

OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

OFERTA: Hace referencia al número de dispositivos médicos con los que cuenta en stock el hospital, los mismos que pueden ser utilizados por los pacientes según su requerimiento. La cantidad de dispositivos médicos con los que cuenta en stock a la fecha el hospital es de 947 dispositivos (IESS, 2.016; "Plan médico funcional", 2.020).

DEMANDA: Se refiere a la cantidad total de dispositivos médicos que el hospital puede adquirir, los mismos que se encuentran basados en el Listado Nacional Institucional de Dispositivos Médicos del IESS. El número total de dispositivos médicos que puede adquirir el Hospital es de 1611 ("Manual de Procedimientos para la Gestión de Suministro de Dispositivos Médicos", 2.016; "Plan médico funcional", 2.020).

A continuación, se indica el estado de abastecimiento de los dispositivos médicos, en donde se puede identificar el porcentaje de abastecimiento por cada una de las partidas presupuestarias y al grupo al cual pertenecen cada uno:

Tabla 1: Porcentaje de abastecimiento de Dispositivos Médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga

GRUPO DE DISPOSITIVOS MÉDICOS	PORCENTAJE DE ABASTECIMIENTO
Dispositivos de laboratorio	62%
Dispositivos de imagenología	61%
Dispositivos de uso general	60%
Dispositivos de odontología	50%
Dispositivos de prótesis y endoprótesis	45%
Porcentaje de abastecimiento del HEJCA: 59%	

Fuente: Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga

ANÁLISIS GEOESPACIAL

A nivel de país, existen tres hospitales de Nivel III del IESS, los mismos que se encuentran distribuidos en las 3 principales ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca, los mismos que al ser hospitales de especialidad, brindan una cobertura según las provincias de la zona de incidencia.

La zona 6 contempla 3 provincias, la misma que tiene una extensión de 35.023 km², dentro de ellas se encuentran Azuay, Cañar y Morona Santiago; repartidas en 34 cantones y 133 parroquias rurales, formando de esta manera 17 distritos ("Plan médico funcional", 2.020).

Se debe tener en consideración que la zona de influencia del IESS está siendo dirigida por el Modelo de Atención Integral de Salud, en donde la zona 6 brinda atención a las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe, perteneciendo éstas a la zona 7 ("Plan médico funcional", 2.020).

ANÁLISIS GEOPOLÍTICO

Con este análisis lo que se pretende es proporcionar una mejora en la calidad de vida de las personas, en donde se consideran ciertos aspectos (Contraloría General del Estado, 2.019; "Plan médico funcional", 2.020).

1. Mejora la calidad de los servicios de atención.
2. La apertura de servicios de prevención y promoción de la salud de la población.
3. Asegurar la prestación universal y gratuita de los servicios de atención integral de salud.
4. Potencializar la salud intercultural.
5. Cerciorar la entrada a los servicios integrales de salud sexual y reproductiva.
6. Originar una alimentación nutritiva y saludable con el objetivo de aumentar el desarrollo físico, emocional e intelectual en función a los grupos etarios y condiciones físicas.
7. Suministrar acciones relevantes para tener un entorno seguro e incluyente.
8. Legitimar el oportuno acceso a una vivienda adecuada, segura y digna.
9. Certificar que la población disponga de servicios y beneficios con calidad de agua y servicios básicos de higiene.

OFERTA DE SERVICIOS

En el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, existe una alta capacidad resolutive en cada una de las atenciones que se presentan, en donde se utiliza tecnología avanzada, y a su vez posee un staff médico con profesionales subespecialistas. El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga brinda atenciones a pacientes con patologías de Nivel I, II, y III (“Plan médico funcional”, 2.020).

Tabla 2: Servicios del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga

NIVEL I
Consulta externa
Medicina general
Medicina Interna
Ginecología
Pediatría
Odontología
Rehabilitación
Terapia ocupacional
Terapia respiratoria
NIVEL II
Cardiología
Neumología
Reumatología
Nefrología
Oftalmología
Cirugía plástica
Cirugía oncológica
Cirugía vascular
Cirugía pediátrica
Cirugía de tórax
Infectología

Neurocirugía
Dermatología
Urología
Psiquiatría
Psicología clínica
Imagenología
Emergencia
Otorrinolaringología
Endocrinología
NIVEL III
Trasplante renal
Terapia intensiva
Neonatología
Hemodiálisis – Hemodiafiltración
Hemodinamia

Fuente: Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga

POBLACIÓN ATENDIDA

Hace referencia a la persona natural protegida por el seguro general obligatorio. Hoy en día son favorecidos con derecho, los cónyuges y convivientes, así como también los hijos menores de 18 años. Cabe indicar que los usuarios que son atendidos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga son todos aquellos afiliados al IESS. La procedencia de los usuarios es principalmente de la ciudad de Cuenca, sin embargo, son atendidos también usuarios procedentes de otras ciudades, los mismos que son referidos a dicho nosocomio. Se debe también indicar que la zona geográfica que atiende el hospital corresponde a la Zona 6 del sur del país, la misma que comprende a las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, cuya población está comprendida a adultos mayores, adultos, niños, niñas, pacientes con enfermedades catastróficas.

También son beneficiarios los usuarios que acuden por atención de derivaciones de la Red Pública Integral de Salud, los mismos que para cada una de sus atenciones de salud, sean estas a nivel ambulatorio o a nivel hospitalario, dependiendo de los casos, requieren de la demanda de dispositivos médicos ("Manual de Procedimientos para la Gestión de Suministro de Dispositivos Médicos", 2.016).

DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

Dentro del proceso de abastecimiento de dispositivos médicos del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, se presentan algunos inconvenientes en cada uno de los puntos que se encuentran vinculados con dicho proceso. Por lo que a lo largo del proceso se pueden evidenciar algunos puntos críticos o cuellos de botella, los mismos que pueden ocasionar que disminuya el nivel de adquisición de los dispositivos médicos o en su defecto, la no adquisición de estos.

A continuación, se mencionan algunos de los puntos críticos más relevantes que pueden ocasionar dicho inconveniente:

- Falta de presupuesto.
- Disminución del presupuesto.
- Falta de ejecución presupuestaria.
- Cadena del proceso de adquisición burocrático.
- Falta de una correcta programación por parte de las diferentes unidades.
- Falta de datos correctos con respecto referentes a las rotaciones mensuales de los dispositivos médicos.
- Falta de un control adecuado de los inventarios en los diferentes kardex y bodegas del hospital.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, uno de los puntos álgidos que se ha podido evidenciar y que ha tenido ingerencia dentro del normal funcionamiento del mismo, es el relacionado con el abastecimiento de dispositivos médicos, sin embargo, a pesar de que se han realizado los procesos de adquisición para el abastecimiento, existen aún ciertos inconvenientes, los mismos que con la investigación planteada, se pretende identificar cuales son los puntos críticos y de esta manera plantear los planes de mejora en cada uno de los inconvenientes encontrados.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en el Hospital para poder realizar los procesos de abastecimiento se ha establecido un proceso, el mismo que se encuentra enmarcado y contemplado dentro de algunos servicios del hospital. Sin embargo cuando se han desarrollado los procesos para el abastecimiento de los dispositivos médicos se ha podido visualizar algunos inconvenientes, los mismos que han ocasionado en reiteradas ocasiones disminución en los abastecimientos de dispositivos médicos. A continuación se describe el flujo del proceso de abastecimiento actual del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga:

1. Elaboración de la programación o reprogramación según sea el caso de dispositivos médicos.
2. Una vez aprobada la programación o reprogramación, cada uno de los jefes de unidad solicitan mediante requisición al área de gestores, el inicio del proceso de adquisición de los dispositivos médicos correspondientes. En el área de gestores se realiza el armado de todo el proceso en donde se solicitan a bodega los consumos promedio mensuales y los saldos a la fecha
3. Una vez preparado el proceso en su totalidad, el proceso es enviado a la unidad de compras públicas.
4. Cuando ya se ha realizado la adquisición de los dispositivos, los mismos ingresan a la bodega previo a la fijación de hora y fecha por parte del administrador de la orden de compra.

Hay que tener en consideración que posterior al proceso de adquisición que culmina con el ingreso de los dispositivos médicos a la bodega general, a nivel del sistema AS400, se registra el consumo promedio mensual así como también el stock de cada uno de los dispositivos médicos. Dentro de este ámbito hay que tener en cuenta que hay ciertos dispositivos médicos que por su naturaleza requieren cadena de frío, de manera especial los dispositivos médicos de laboratorio, por lo que en este caso, este tipo de dispositivos no permanecen almacenados en la bodega general, sino pasan en su totalidad a la bodega de laboratorio para su almacenamiento y posterior distribución.

Sin embargo al ser las transferencias realizadas un traspaso directo de la totalidad de las cantidades ingresadas, el saldo en la bodega general será de cero, arrojando de esa manera un dato que no es correcto dentro del abastecimiento de ciertos dispositivos.

Hay que tener en consideración además que, cuando se realiza las transferencias de dispositivos médicos a los diferentes kardex del hospital, existen falencias en cuanto a los niveles de abastecimiento en cada uno de ellos, debido a que la mayoría de los kardex se abastecen para tiempos muy prolongados lo que hace que dichas transferencias emitan consumos promedios erróneos.

A nivel de bodega general, no existe una alerta hacia las unidades requirentes de cada uno de los dispositivos médicos, por lo que no se ve reflejado en el manejo de máximos y mínimos para cada uno de las bodegas de dispositivos, siendo este uno de los inconvenientes en el momento de generar alertas para los abastecimientos.

PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Establecer un plan de mejora en el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar el estado actual del proceso de abastecimiento de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.
- Identificar los puntos críticos en el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos.
- Plantear la propuesta de mejora del proceso de abastecimiento de dispositivos médicos.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:

A nivel del servicio de salud que brinda el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga a los pacientes que son atendidos en esta casa de salud, existe ciertos inconvenientes y se ha podido evidenciar que no cumple con todos los requerimientos de calidad y en algunos de los casos, esta falencia no lleva a cubrir la demanda y las necesidades de los pacientes que son atendidos en el hospital, por lo tanto se estima la necesidad de mejorar el proceso de abastecimiento de los dispositivos médicos, en cada una de las fases.

La selección de dispositivos médicos dentro del hospital, presentan diferentes etapas para el proceso de abastecimiento en donde se requieren de ciertos criterios técnicos, tanto para la adquisición, así como también de todas aquellas necesidades que requiere el servicio, identificando de manera oportuna las prioridades de dispositivos médicos y de esta manera poder brindar al afiliado un servicio de calidad.

Cada año, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social mediante la Dirección de Salud, la Subdirección Financiera Nacional y la Coordinación Nacional de Dispositivos Médicos, cada uno en sus instancias respectivas, realizan la asignación presupuestaria en cada una de las partidas pertenecientes a dispositivos médicos, previo a la aprobación de la programación anual validada técnicamente por la Coordinación Nacional de Dispositivos Médicos. La asignación presupuestaria que el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga cada año requiere es de aproximadamente 16 millones de dólares para dispositivos médicos, con la finalidad de que se puedan realizar los procesos de adquisición y de esta manera tener un

abastecimiento de 12 meses más 3 meses de seguridad. Sin embargo, se han podido determinar de que, dentro de las falencias, las mismas se encuentran vinculadas con la falta de información con respecto a los consumos promedio mensuales de cada uno de los dispositivos médicos, lo que ha hecho de que, en ciertas programaciones anuales, los jefes de unidad no tengan en conocimiento la realidad de dichos consumos y de esta manera la necesidad de cada dispositivo no sea la correcta. Se ha podido evidenciar además de que durante el proceso administrativo la exigencia de cierta documentación no es la necesaria, la misma que hace en varias ocasiones que los diferentes tipos de proceso de adquisición, no se culminen y en dichas ocasiones el hospital se vea afectado en el tema de abastecimiento. Otro de los inconvenientes que se ha podido evidenciar es que las requisiciones de los dispositivos médicos no se realizan de manera oportuna, es decir existe una falta de alerta del stock mínimo que debe tener cada una de las unidades con la finalidad de poder evitar los desabastecimientos. Al momento el porcentaje de abastecimiento de dispositivos médicos en el hospital es del 58%, en donde se contempla los dispositivos de uso general, dispositivos de odontología, dispositivos de laboratorio, dispositivos de imagen, prótesis y endoprótesis. Como se puede evidenciar existe un 42% de desabastecimiento de dispositivos médicos para lo que se puede indicar ciertas alternativas de solución.

Dentro de las alternativas de solución es realizar el planteamiento de stock máximos y mínimos en cada una de las unidades, con la finalidad de evitar desabastecimientos por la realización de las requisiciones con saldos en cero; determinar si es que en el proceso de adquisición la documentación es la necesaria y la habilitante para de esta manera no causar ningún tipo de inconveniente, realizar el seguimiento a cada una de las unidades en las programaciones anuales con la finalidad de que se dé cumplimiento a la ejecución en su totalidad de las programaciones, establecer correcciones en los consumos promedio mensuales de los dispositivos con la finalidad de que las programaciones sean las adecuadas. Cada una de las alternativas de solución están vinculadas en cada parte del proceso de abastecimiento y de esta manera realizar las correcciones necesarias y evitar desabastecimientos dentro del hospital.

PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

“Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. Ejecución de la programación anual, de manera parcial.	Disminución de la asignación presupuestaria del siguiente año.	Desabastecimiento de dispositivos médicos.	Ejecución en su totalidad de la programación anual.	Realizar un seguimiento exhaustivo para que en el primer cuatrimestre se ejecute mínimo el 80% de la programación anual.	Jefes de cada una de las unidades técnicas
2. Incorrecta programación anual de las necesidades de dispositivos médicos, por carencia de interés en la correcta demanda del dispositivo,	Desabastecimiento temprano de dispositivos médicos en las diferentes unidades.	Incorrecta atención a los pacientes.	Realizar una programación adecuada contemplando los diferentes niveles de atención.	Revisión oportuna por parte de cada uno de los jefes de unidad, de las necesidades de dispositivos médicos, así como también corroborar adecuadamente los saldos y rotaciones de estos.	Jefes de cada una de las unidades técnicas. Jefatura de bodega.

<p>así como también por no contar con datos certeros en cuanto al consumo promedio mensual.</p>					
<p>3. Errores en la petición de cantidades necesarias de dispositivos médicos por parte de las diferentes áreas del hospital, por la falta de una identificación correcta de las necesidades de los dispositivos.</p>	<p>Ruptura de stock inmediato en la bodega general.</p>	<p>Información errónea en los consumos y saldos de los dispositivos médicos que presentan dicho comportamiento.</p>	<p>Mejorar el control de abastecimiento en cada una de las áreas del hospital.</p>	<p>Implementación de control informático de stock máximo y mínimo en cada una de las áreas del hospital.</p>	<p>Jefes de cada una de las unidades técnicas. Jefatura de bodega. Responsables de los kardex de cada una de las áreas del hospital.</p>

Notas: Las alternativas de solución se encuentran basadas y en función de los diferentes problemas que se han presentado en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, con respecto al abastecimiento de dispositivos médicos.

Fuente: Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga

Elaboración: Cristian Santacruz Hidalgo

Fecha: 16 de junio 2.022

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A UTILIZAR

JUSTIFICACIÓN:

Amparados en el artículo 32 de la Constitución de la República, en donde textualmente reza: “El estado garantizará el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética”; estableciéndose como uno de los principales actores de la prestación de servicios, el correcto y oportuno abastecimiento de dispositivos médicos.

Actualmente en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, existen ciertos inconvenientes en el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos, por lo que en teoría en primera instancia no se estaría cumpliendo con lo indicado en el artículo antes citado de la Constitución, es decir no se está cumpliendo en su totalidad con las necesidades de las demandas de los pacientes que día a día son atendidos en el hospital, por lo que es necesario realizar un ajuste de mejora en el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos realizando un diagnóstico de cada uno de los puntos del proceso de abastecimiento y de esta manera poder garantizar un servicio de salud de calidad para los afiliados.

El proceso de abastecimiento de dispositivos médicos dentro del hospital contempla varias instancias, en donde se presenta la participación de varios actores siendo los principales los jefes de unidad, quienes son los que inician el proceso mediante la generación de la necesidad de la adquisición, luego se van agregando otras instancias las mismas que van completando todo el proceso; sin embargo la falla en alguna de las etapas por los motivos que fueran, van a ocasionar inconvenientes en el correcto abastecimiento de dispositivos médicos, por esta razón el diagnóstico principal de los puntos críticos en cada una de las etapas del proceso de abastecimiento, debe ser el punto de partida para que exista una prestación de salud con garantía absoluta al acceso a dispositivos médicos de calidad. (Ramos & col, 2.021)

La detección de las falencias en cada una de las instancias del proceso de abastecimiento, permitirá establecer las correcciones del caso y de esta manera mejorar dicho proceso, y a su vez evitar que se genere situaciones de riesgo al momento de causar problemas de seguridad y efectividad para el paciente. (Rojas, 2.004)

METODOLOGÍA:

La metodología a emplear en el presente estudio, en primera instancia es la observación de cada uno de los procesos que intervienen en el abastecimiento de dispositivos médicos, por lo que una vez identificados los puntos críticos, se deberá dejar planteado las acciones correctivas dentro del plan de mejora propuesto.

La metodología a emplear en el presente estudio: Cualitativa

Las herramientas a utilizar:

- Observar cada uno de los procesos contemplados en el abastecimiento de dispositivos médicos.
- Identificar los posibles puntos críticos dentro de los procesos.
- Analizar los puntos críticos encontrados.
- Planteamiento del plan de mejora.

Para el desarrollo de los mismos se deberá tener en consideración ciertos aspectos dentro de cada uno de los procesos. En el primer caso se deberá evidenciar cuales son los procesos del abastecimiento, identificar cada uno de los actores que participan en ellos y verificar cuales son los procedimientos que se encuentran contemplados dentro de ellos.

En el segundo aspecto, una vez evidenciado cuales son los procesos, se debe diagnosticar cuales son los posibles puntos críticos que se contemplan en cada uno de los procesos.

Posterior a ello, se deberá analizar cada uno de los posibles puntos críticos encontrados, en donde se verificará si dichos puntos críticos se encuentran netamente relacionados con los procesos de abastecimiento. Finalmente se procederá a realizar el planteamiento del plan de mejora en cada punto crítico encontrado y de esta manera poder llegar a un procedimiento oportuno en el abastecimiento de dispositivos médicos en el hospital.

Hay que tener en consideración que actualmente el porcentaje de abastecimiento de Dispositivos Médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga es de 58%, verificandose de que existe un desabastecimiento del 42%, en donde se encuentran vinculados dispositivos de uso general, odontología, laboratorios, prótesis y endoprótesis, imagen.

A nivel del hospital, el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos se encuentra relacionado con varias unidades, las mismas que van a cumplir diferentes tipos de actividades. Dentro de la unidades que participan en el proceso tenemos:

- Jefaturas de unidad médica
- Área de gestores
- Coordinación general financiera
- Bodega general
- Coordinación de Planificación y estadísticas
- Compras públicas
- Coordinación jurídica
- Coordinación general de tecnologías de la información

Dentro de las funciones que desempeña cada unidad se puede mencionar las siguientes:

- **Jefaturas de unidad médica:** Son cada una de las unidades que forman parte de la cartera de servicios del hospital y las que requieren de la demanda de dispositivos médicos para su atención, sean estos dentro del área hospitalaria, así como también en consulta externa. Estas unidades son las encargadas de iniciar la necesidad de cada uno de los dispositivos competentes, en función de las cantidades existentes en la planificación anual, las mismas que han sido solicitadas por sus mismas unidades. Dentro de los recursos que disponen cada una de las jefaturas de unidad, hasta cierto punto se puede indicar que están siendo limitados, debido a que los jefes de unidad son médicos de cada una de las especialidades y que no solo cumplen horas o tiempos administrativos, sino también cumplen funciones de atención a pacientes mediante horario a nivel de hospitalización y consulta externa y que a pesar de que disponen contadas horas administrativas, no suelen ser las suficientes en ciertos casos para dicha actividad. En el marco de las capacidades funcionales, los jefes de unidad al ser los especialistas de una de las unidades, son los conocedores de cada uno de los dispositivos necesarios para su uso, sin embargo las limitadas herramientas tanto administrativas como operativas han ocasionado en ciertos de los casos, inconvenientes dentro del proceso de abastecimiento.

- **Área de gestores:** Son cada una de las personas que realizan la fase preparatoria del proceso de adquisición de cada uno de los dispositivos médicos, previo a su paso al área de compras públicas. El área de gestores es la encargada de receptor cada una de las necesidades de los jefes de unidad y de esta manera dar inicio al proceso. Esta área, al momento cuenta con recursos limitados en relación a las personas operativas, debido a que no solo realizan la gestión preparatoria de dispositivos médicos, sino también de otros bienes que no se relacionan con las partidas de dispositivos médicos. En cuanto a las capacidades funcionales, el personal al no ser personal afin al área técnica en ciertas ocasiones se ha visto limitado, sin embargo, en el proceso administrativo no ha existido mayores inconvenientes.
- **Coordinación general financiera:** En cuanto a esta área, se encarga de la recepción de las solicitudes de la disponibilidad financiera, con la que se podrá adquirir los distintos dispositivos médicos de las diferentes áreas. Un vez receptada la solicitud, dicha área procede al análisis de la disponibilidad presupuestaria por cada una de las partidas relacionadas con los dispositivos médicos e inmediatamente se emite la certificación. Cada uno de los recursos disponibles en el área, han sido los necesarios para poder emitir dichas certificaciones, sin embargo, las capacidades funcionales en ciertas ocasiones se han visto limitadas debido a la falta de recursos económicos, lo que ha obligado a realizar actividades necesarias y de esta manera operativizar los recursos económicos mediante autorizaciones desde nivel central.
- **Bodega general:** La bodega del hospital, es un área en donde se realiza toda la parte logística de los dispositivos médicos, pero al mismo tiempo se encarga de proporcionar administrativamente saldos y rotaciones relacionados en el proceso de adquisición de dispositivos médicos. Dentro de los recursos disponibles con los que cuenta está el sistema informático MIS - AS400, en donde se encuentra toda la información de stocks y rotaciones de cada uno de los dispositivos médicos. Sin embargo, de acuerdo con las capacidades funcionales y operativas en ciertas ocasiones han existido ciertos inconvenientes con respecto a las rotaciones, las mismas que están vinculadas con algunos aspectos.
- **Coordinación de planificación y estadísticas:** Esta área es la encargada de algunos puntos administrativos dentro del proceso de adquisición, dentro de ellos se puede

mencionar: certificación de las planificaciones, reformas a las planificaciones. Los recursos con lo que cuenta hasta cierto punto suelen ser limitados, debido a que las certificaciones y reformas las realizan de todas las áreas del hospital, por lo que cuando la demanda de dispositivos médicos es alta existen ciertos inconvenientes.

- **Compras públicas:** Este departamento, una vez realizado la preparación de la documentación en el área de gestores, es la encargada de receptor los diferentes procedimientos e iniciar las adquisiciones. Dentro de los recursos disponibles, para la realización de las adquisiciones de dispositivos médicos es muy limitado, ya que no solo existe la demanda de adquisición de dispositivos médicos, sino de todos los bienes y servicios para el abastecimiento del hospital. Dentro de las capacidades funcionales uno de los limitantes son los tiempos que se encuentran establecidos en cada uno de los procesos de adquisición, lo que ha ocasionado en reiteradas ocasiones el retardo en el proceso, así como también en la posterior entrega de los productos por parte de los proveedores.
- **Coordinación jurídica:** Este departamento se encarga de la elaboración de algunos parámetros dentro del proceso de adquisición, dentro de ellos tenemos la pertinencia jurídica y la elaboración de los contratos. Sin embargo dentro de los recursos con los que cuenta es limitado ya que al igual que en el departamento de compras, los procesos que se manejan están relacionados con todo el hospital y dentro de las capacidades funcionales los tiempos que tardan en la elaboración de cada uno de los contratos y otra documentación, son muy escasos.
- **Coordinación general de tecnologías de la información:** Ésta área se encarga de establecer y de llevar el mantenimiento del sistema informático MIS – AS400, en donde se encuentra localizada toda la información relacionada con los dispositivos médicos. Ayuda a proporcionar la información necesaria a cada una de las áreas que participan en el proceso y a su vez a nivel del área de bodega, brinda el soporte necesario con la codificación correspondiente para cada uno de los dispositivos médicos pertenecientes a cada unidad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Análisis del entorno social:

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en su proceso de transformación, ha definido como pilar fundamental de su gestión estratégica la optimización y defensa de los recursos de los afiliados y pensionistas; además, garantizar las prestaciones, que, por derecho, tienen los asegurados. Al pertenecer el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga a esta institución, en relación a las prestaciones médicas, las mismas que están enfocadas dentro de este trabajo de investigación, se debe indicar que la cobertura de atención médica debe ser considerada en base a la población total del Azuay que para el año 2018 era de 853.070 habitantes, por lo tanto, el número de afiliados fue de 184.625 con corte al mismo período, que corresponde al 22% del total de la población azuaya, en tanto que, la cobertura de seguridad social es de 392.362 que equivale al 46% del total de la población del azuay. Siendo importante resaltar la articulación a la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y a la red complementaria (RC).

En relación a las provincias que geográficamente abarca la Zona 6, se encuentran Azuay, Cañar y Morona Santiago, sin embargo, como población de la zona de injerencia por la macrorred, abarca también las provincias de la Zona 7 Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

En lo concerniente a lo medular del tema abordado en el presente trabajo de investigación, se debe indicar que en base a la estructura organizacional del IESS, en la organización se han definido dentro de su estructura los procesos gobernantes, los procesos sustantivos, adjetivos de asesoría y apoyo, los mismos que se enmarcan dentro de los objetivos estratégicos institucionales de donde se desprende que a nivel central se establecen los procesos sustantivos que son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes, y que se enfocan a cumplir la misión y objetivos estratégicos de la institución, en donde se encuentra la Coordinación Nacional de Dispositivos Médicos, que dentro de sus competencias se establece la propuesta de lineamientos para la gestión de dispositivos médicos en las unidades de salud del IESS.

A nivel del hospital, existe el Comité Técnico de Dispositivos Médicos, cuya máxima autoridad es el Director Técnico quien la preside, bajo esta dependencia existe un Responsable Técnico de dispositivos médicos, funcionario designado para consolidar cada una de las necesidades de las áreas médicas del hospital, en función de las necesidades de dispositivos médicos.

La gestión de dispositivos médicos está enfocada al suministro de los mismos, la misma que debe garantizar una terapia óptima en términos de eficiencia, eficacia y seguridad, para mejorar la calidad del proceso asistencial del usuario, es un servicio de apoyo para la atención médica en general, en las áreas de clínica, cirugía general, especialidades médico quirúrgicas y diagnóstico y tratamiento. Es factor fundamental en la ejecución de las actividades asistenciales, para asegurar en el usuario el máximo beneficio de la terapia, identificando situaciones de riesgo o problemas de seguridad y efectividad en el proceso de utilización de dispositivos médicos.

Análisis de la industria de servicios de salud (M. Porter)

Teniendo en consideración las fuerzas de Porter, a continuación se detalla un análisis vinculado con el proceso de investigación:

1.- Nuevos competidores: Si tomamos como relación a este aspecto, al tratarse de una entidad pública que pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la existencia de nuevos competidores, no tendría relación, debido a que al ser una entidad prestadora de servicios de salud y al encontrarse o formar parte de la Red Pública Integral de Salud, el objetivo es solucionar ciertos inconvenientes que dentro de la región, otras unidades de salud de menor complejidad no lo pueden resolver, por lo tanto no se podría hablar de un aspecto de competición, sino mas bien de cooperación en la solución de atenciones a los pacientes que así lo requieren.

2.- Competidores en el mercado: A este nivel se tendría que tener en consideración de que el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, al ser un hospital de referencia a nivel regional y al ser uno de los pocos de nivel III, se encuentra a la par con las otras unidades de salud de especialidades, en este sentido a nivel del mercado pues lo que ayuda es a solventar la atención de pacientes que no pueden ser atendidos en otras unidades de salud de igual

complejidad, así como también a participar de manera conjunta en ciertos procedimientos de alto nivel como trasplantes cirugías de corazón abierto, en donde se requiere de dispositivos médicos necesarios para desarrollar este tipo de cirugías de alta complejidad.

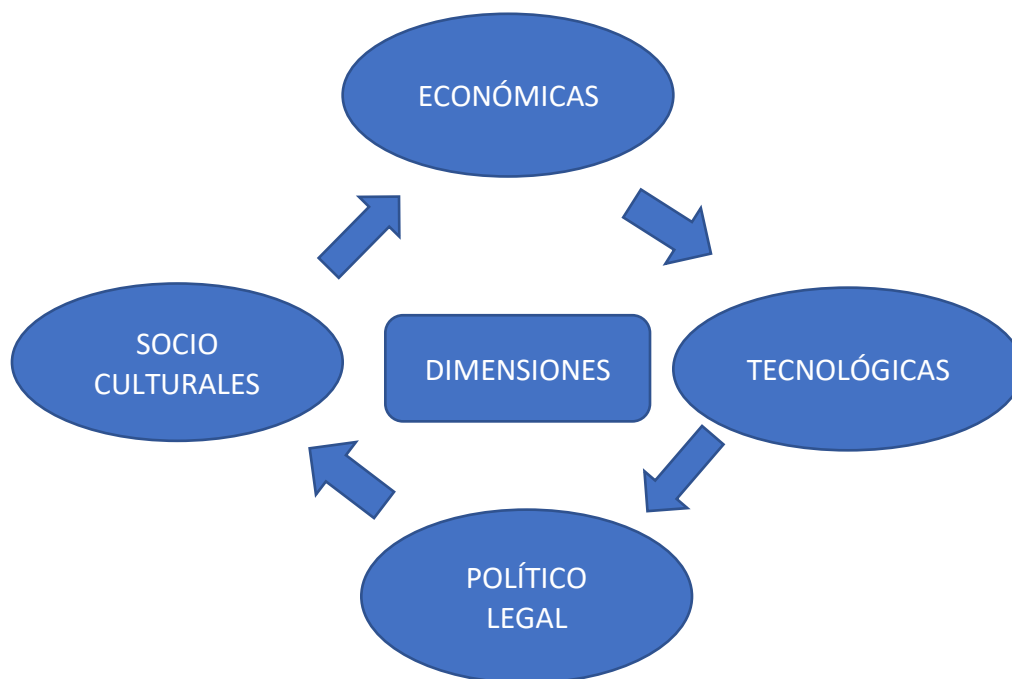
3.- Poder de negociación de los proveedores: Al ser un hospital de nivel III, la exigencia de la necesidad de contar con dispositivos médicos de especialidad es muy alta, puesto que se debe cumplir con las necesidades de los pacientes que son atendidos en las diferentes especialidades, por lo que el poder de negociación se torna de muy alto nivel, en donde se encuentran involucrados varios aspectos, los mismos que se deben de tener en consideración en el momento del abastecimiento de dispositivos médicos.

4.- Poder de negociación de clientes: Los clientes más importantes dentro de este proceso son los prestadores externos, debido a que al tratarse de una entidad que forma parte de la red pública de salud y en el caso de que requiera de un proceso de derivación, se deberá de tener en consideración para un convenio, el mismo que vaya en beneficio de la prestación de salud al paciente y de esta manera poder brindar una atención oportuna en cada una de las necesidades existentes. Hay que tener en consideración además que los principales clientes son los pacientes, por lo que el correcto abastecimiento de las necesidades en dispositivos médicos debe ser de manera permanente.

5.- Rivalidad de las empresas competidoras: En este sentido como empresas competidoras de salud se encuentran a las casas de salud privada, que si bien en verdad los costos en atenciones de salud son pagados, pues el nivel de atención es de manera oportuna. Sin embargo, se ha podido evidenciar que dentro de la política de salud, al ser la parte privada una parte complementaria de la red pública de salud, no se lo puede considerar como empresas competidoras, sino más bien como empresas que ayudan a descongestionar las necesidades que presentan los pacientes.

Dimensiones del entorno:

Figura 1: Dimensiones del entorno



Fuente: De desarrollo del autor

Los dispositivos médicos se consideran un componente fundamental de los sistemas de salud; los beneficios que pueden proporcionar continúan aumentando, ya que son esenciales para prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar enfermedades de una manera segura y efectiva.

En nuestro país se cumple con la aplicación del Código Orgánico de la Economía social de los conocimientos, creatividad e innovación (Código INGENIOS); publicado en el R.O. N° 889 del 9 de diciembre 2.016, en su Artículo 39 dispone al Estado generar las condiciones necesarias para garantizar progresivamente la universalización del acceso a las tecnologías de la información y comunicación, priorizando el uso de tecnologías libres, bajo los principios de: soberanía tecnológica, seguridad, neutralidad de la red, acceso libre y sin restricciones a la información y precautelando la privacidad. Mientras que, a nivel del IESS, desde marzo del 2.014 se implementó el uso de la herramienta informática SISTEMA DE INFORMACIÓN MÉDICA MIS – AS400; que constituye el historial clínico del paciente.

Análisis FODA:

ANÁLISIS FODA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA

En el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga existen varios procedimientos que se realizan dentro de diferentes ámbitos, sean éstos relacionados con la parte técnica, así como también dentro de la parte administrativa. Con el siguiente análisis FODA, se puede apreciar las características de dichos procesos, así como también la descripción de los mismos con cada una de sus características.

Tabla 3: Análisis FODA del Hospital José Carrasco Arteaga

FORTALEZA	
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
Financiera	Infraestructura propia
Usuario	Cobertura en salud con 31 especialidades
	Conveniente horario de atención en consulta externa 12 horas
	Hospital de referencia para procedimientos de hemodinamia y trasplante renal
Procesos internos	Funcionamiento periódico del comité de desarrollo asistencial
Innovación y aprendizaje	Personal calificado
	Docencia interna permanente
	Programas formativos de posgrado
	Adecuado equipamiento
OPORTUNIDADES	
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
Financiera	Convenios interinstitucionales

	Autoridades centrales dispuestas a apoyar cambio estructural
	Proyecto de implementación de dispensarios de nivel I y II
	Disponibilidad de centro de radioterapia
Usuario	Disponibilidad de grupo de pacientes para actividades de prevención
Procesos internos	Disponibilidad de asesoría y consultoría de la región
Innovación y aprendizaje	Convenios con universidades en marcha
DEBILIDADES	
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
Financiera	Procesos de facturación deficientes
	Gestión contable y financiera deficiente
	Hospital aún no está preparado para autogestión
	Número limitado de personal de planta
Usuarios	Infraestructura insuficiente para cumplir con las demandas de usuarios internos y externos
	Servicios de emergencia y consulta externa saturados
	Disminución de personal médico especializado
	Personal desmotivado
	Carencia continua de ítems de partidas centralizadas
	Inseguridad para usuarios internos y externos

	Usuarios insatisfechos por trabas en algunos procesos
	Falta de implementación de procesos de referencia y contrareferencia
	Incumplimiento de procesos y carencia de indicadores de gestión
	Débil aplicación de protocolos médicos
	Desarrollo parcial de programas de capacitación y actualización profesional
AMENAZA	
PERSPECTIVA	DESCRIPCIÓN
Financiera	Excesivo centralismo en presupuesto, desarrollo de procesos y toma de decisiones
	Sistema de compras retrasa procesos
Usuario	Incremento de usuario por ampliación de cobertura
	Excesiva demanda de atención por pacientes crónicos
	Deficientes sistemas de citas
	Prestadores externos incumplen con sus prestaciones
	Sobrecarga horaria de profesionales y salarios bajos
	Afiliados agresivos
Procesos internos	Inestabilidad de políticas institucionales
	Leyes orgánicas afectan procesos internos
	Débil gestión de Dirección Regional

Innovación y aprendizaje	Altos costos de especialización y actualización de conocimientos para formación de profesionales
	Resoluciones institucionales impiden compras

Fuente: De desarrollo del autor

En el análisis FODA se puede apreciar que en el hospital existen características muy importantes, las mismas que se encuentran tipificadas de acuerdo con los distintos criterios y procedimientos que se desarrollan, sin embargo, en varios puntos hay que tener en consideración aspectos a corregir y en otras ocasiones aspectos que no se involucren o vayan a causar algún tipo de desmedro a la institución. Por lo tanto se deben ir corrigiendo a la marcha ciertos aspectos con la finalidad de que no exista repercusiones como en este caso en el tema del proyecto de investigación, el abastecimiento de dispositivos médicos dentro del hospital.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Brindar una atención médica integral con altos estándares de calidad y calidez, que centre su accionar en las personas.

Visión

Ser reconocido como un Hospital de excelencia en la prestación de servicios médicos especializados, que esté a la vanguardia a nivel regional y nacional, en cuanto a investigación e innovación, que cuente con talento humano altamente formado, instalaciones funcionales, equipamiento moderno y tecnología de punta.

Valores

Transparencia: En todas las acciones realizadas, en la información que se entrega y en la gestión de los recursos de la institución, para garantizar su permanencia en el futuro. La gestión se encuentra basada en riesgos para la sostenibilidad.

Responsabilidad: En la ejecución de los procesos internos y tareas del día a día, con el fin de consolidar el trabajo institucional. Dentro de este valor se encuentran contenidos otros valores como la honestidad, ética, el compromiso con el IEES y el trabajo en equipo.

Calidad: Compromiso con la entrega de calidad en el servicio y apuntar el esfuerzo para asegurar la oportunidad, la accesibilidad y la efectividad en la atención a los afiliados, eficiencia continua y mejora en los procesos.

Objetivos Institucionales

General:

Convertir al Hospital en uno de los mejores Centros de atención médica del país, con personal altamente capacitado, óptima organización técnica, administrativa y operativa, equipos y tecnología de última generación, para funcionar como centro de referencia nacional en

tratamientos de calidad y además realizar procesos continuos de investigación científica y docencia.

Específicos:

- Incrementar la eficiencia en los servicios de atención médica del hospital.
- Incrementar y optimizar el uso de los recursos médicos del hospital.
- Incrementar la efectividad de la gestión del hospital.

Principios Éticos:

A nivel institucional, el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, al ser una entidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social está enmarcado dentro de principios éticos que se describen a continuación:

Principio de lealtad: Los trabajadores del hospital, deberán demostrar en cada una de las actividades que desempeñen, fidelidad, probidad y honradez, para de esta manera dar cumplimiento a los estándares establecidos dentro de los objetivos institucionales.

Principio de eficiencia: Los trabajadores del hospital en cuanto al desempeño de sus funciones, deberán mejorar y optimizar los resultados alcanzados en la gestión institucional, con relación a los recursos disponibles e invertidos para que esto suceda.

Principio de probidad: Los trabajadores del hospital, tendrán que desempeñar sus funciones con prudencia, integridad, honestidad, seriedad, ecuanimidad y rectitud, actuando con honradez tanto en el ejercicio del cargo como en el uso de los recursos institucionales.

Principio de responsabilidad: Los trabajadores del hospital serán responsables de las acciones u omisiones relativas del ejercicio de sus cargos.

Principio de confidencialidad: Los trabajadores del hospital, estarán obligados a guardar reserva sobre la documentación, hechos e información.

Principio de imparcialidad: Los trabajadores del hospital, actuarán sin conceder preferencias o privilegios indebidos a entidades o persona alguna.

Principio de integridad: Los trabajadores del hospital, deberán desarrollar sus funciones con honradez, rectitud, dignidad y profesionalismo.

Principio de respeto: Los trabajadores del hospital, deberán ser justos, cuidadosos, respetuosos, amables y considerados.

Políticas:

En cuanto a las políticas institucionales del IESS, y dentro del marco de las unidades médicas que forman parte de las misma se establecen:

- El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidéz, discapacidad, muerte y aquellas que definan la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad, se brindarán a través de la red pública integral de salud. El seguro universal obligatorio se extenderá a toda la población urbana y rural, con independencia de su situación laboral.
- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entidad autónoma regulada por la ley, será responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio a sus afiliados.
- Las prestaciones de la seguridad social se financiarán con el aporte de las personas aseguradas en relación de dependencia y de sus empleadoras o empleadores.
- El seguro social campesino, que forma parte del IESS, será un régimen especial del seguro universal obligatorio para proteger a la población rural y a las personas dedicadas a la pesca artesanal, se financiará con el aporte solidario de las partes.

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA:

Capacidad Instalada:

La capacidad instalada del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, se lo puede considerar desde diferentes tipos de perspectivas, sin embargo en referencia al estudio de investigación que se ha realizado, y que se encuentra muy relacionado con dispositivos médicos, se hace referencia al número de camas que maneja el hospital, al igual que el número de quirófanos. Sin embargo hay que tener en consideración que el parámetro de la capacidad instalada, se encuentra en mucha relación con la cartera de servicios. A continuación se describe los siguientes parámetros:

Tabla 4: Número de camas censables

SERVICIOS		Nro. De camas Dotación normal			
		TOTAL	Nro. De camas de dotación normal distribuidas según tipo de habitación		
			Individuales	Dobles	Tres y más
1	Medicina Interna	19	1		18
2	Cirugía	41		2	39
3	Ginecología y Obstetricia	24	1	2	21
4	Pediatría	11			11
5	Neonatología (cunas e incubadoras)	16			16
6	Cardiología	22			19
7	Neumología	5		2	3
8	Psiquiatría	0			
9	Traumatología, máxilo facial, cirugía plástica	27			27

10	Infectología	14		2	12
11	Oftalmología	2		2	
12	Otorrinolaringología	5		2	3
13	Urología – Neurocirugía	26	2		24
14	Gastroenterología	12		2	10
15	Neurología	6			6
16	Dermatología	1	1		
17	Endocrinología – Nefrología – Oncología	39	5		34
18	Hemtaología	13			13
	TOTAL DE CAMAS	283	13	14	256

Fuente: De desarrollo del autor

Hay que también tener en consideración la distribución de los quirófanos dentro del hospital, los mismos que se encuentran asignados para ciertos tipos de cirugías, como se detalla a continuación:

Tabla 5: Número de quirófanos

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA	
Nro. De QUIRÓFANO	TIPO DE CIRUGÍAS
1	Emergencia – contaminados
2	Urología – Oncología – Cirugía Vascular
3	Cirugía General
4	Neurocirugía – Cirugía Cardiotorácica
5	Traumatología
6	Oftalmología – Otorrinolaringología
7	Ginecología – Obstetricia
8	Emergencia Obstétrica

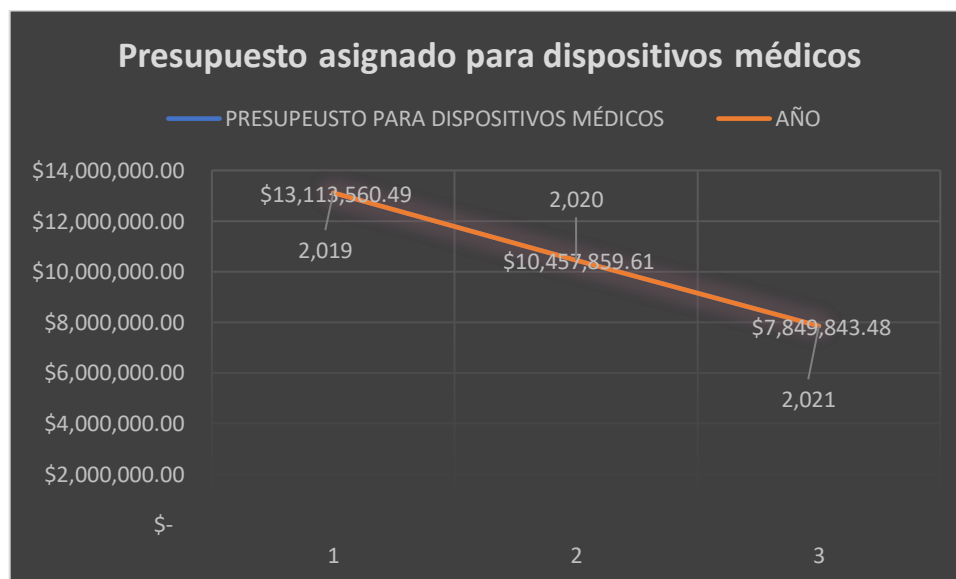
9	Cirugía Pediátrica – Endoscopía Pediátrica
10	Endourología

Fuente: De desarrollo del autor

Indicadores financieros para la adquisición de dispositivos médicos:

En referencia a las asignaciones presupuestarias para dispositivos médicos en el hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, hay que tener en consideración que la asignación se da para las 5 partidas presupuestarias que forman parte de dispositivos médicos: 530810 dispositivos médicos para laboratorio clínico y patología, 530826 dispositivos médicos de uso general, 530832 dispositivos médicos para odontología, 530833 dispositivos médicos para imagen, 530834 dispositivos médicos para prótesis, endoprótesis e implantes corporales. Sin embargo no todos los años la asignación presupuestaria es la misma, va a depender del grado de ejecución presupuestaria que se haya logrado el período anterior, ocasionando de esta manera disminución económica para la adquisición de dispositivos médicos, siendo uno de los inconvenientes dentro del abastecimiento.

Figura 2: Presupuesto asignado para dispositivos médicos en los años 2019-2020-2021 en el Hospital José Carrasco Arteaga



Fuente: De desarrollo del autor

En la figura 2 se puede evidenciar la asignación presupuestaria destinada para la adquisición de dispositivos médicos para los años 2019-2020-2021; se aprecia una tendencia a la baja en donde una de las principales causas es la ejecución presupuestaria, la misma que al no poderse ejecutar en su totalidad durante un período, penalizará al siguiente período con una disminución en el monto de asignación.

Indicadores de adquisición de dispositivos médicos:

A continuación, se muestran los indicadores relacionados con el tema en estudio, y sus respectivas fórmulas de cálculo:

ROTACIÓN DE INVENTARIO: Es el que se utiliza para determinar cual es el porcentaje de los inventarios que se rotan en un período de tiempo establecido. La rotación del inventario a sido considerado de los últimos 3 años (2.019, 2.020, 2.021).

$(\text{Egreso de inventarios en el período} / \text{Stock inicial} + \text{ingreso del producto}) \times 100\%$

Teniendo en consideración el planteamiento de la rotación del inventario, se aplica la fórmula para los datos del hospital.

Egreso de inventarios en el período: 14.000

Stock inicial: 1.000

Ingreso del producto: 15.000

$$14.000 / (1.000 + 15.000) \times 100\% = 87,5\%$$

ENTREGAS A TIEMPO: Sirve para llevar el control sobre la puntualidad de las entregas en el hospital, y de esta manera poder establecer un control sobre los proveedores. Las entregas han sido consideradas de los últimos 3 años (2.019, 2.020, 2.021).

$(\text{Pedidos entregados puntualmente} / \text{Total de los pedidos}) \times 100\%$

Pedidos entregados puntualmente 2.019: 100

Pedidos entregados puntualmente 2.020: 80

Pedidos entregados puntualmente 2.021: 104

Total de los pedidos: En el hospital, en un período el total de pedidos oscilan en 130 pedidos al mes.

$$(100 / 130) * 100 = 76\%$$

$$(80 / 130) * 100 = 61\%$$

$$(104 / 130) * 100 = 80\%$$

Teniendo como referencia a los datos de los años 2.019, 2.020 y 2.021; se puede tener una proyección para los próximos 5 años en donde se puede estimar un porcentaje del 74% de entregas a tiempo. Sin embargo, dicho porcentaje se puede mejorar con la finalidad de que las entregas sean casi en su totalidad de manera puntual.

ENTREGAS CORRECTAS: Permite controlar de manera muy meticulosa las entregas, debido a que por más que se realicen a tiempo, no quiere decir que se hagan de forma completa.

$$\text{Entregas realizadas correctamente} / \text{Entregas totales} \times 100\%$$

Entregas realizadas correctamente 2.019: 110

Entregas realizadas correctamente 2.020: 100

Entregas realizadas correctamente 2.021: 117

Entregas totales: 130

$$(110 / 130) \times 100 = 84\%$$

$$(100 / 130) \times 100 = 76\%$$

$$(117 / 130) \times 100 = 90\%$$

Teniendo como referencia a los datos de los años 2.019, 2.020 y 2.021; se puede tener una proyección para los próximos 5 años en donde se puede estimar un porcentaje del 83% de entregas correctas. Sin embargo, dicho porcentaje se puede mejorar con la finalidad de que las entregas sean casi en su totalidad de manera correcta.

ATRASOS: Es muy importante con la finalidad de poder llevar un control sobre los proveedores.

$$(\text{Pedidos entregados fuera de tiempo} / \text{Total de los pedidos}) \times 100\%$$

Pedidos entregados fuera de tiempo 2.019: 11

Pedidos entregados fuera de tiempo 2.020: 9

Pedidos entregados fuera de tiempo 2.021: 13

Total de los pedidos: 130

$$(11 / 130) \times 100 = 8\%$$

$$(9 / 130) \times 100 = 6\%$$

$$(13 / 130) \times 100 = 10\%$$

Teniendo como referencia a los datos de los años 2.019, 2.020 y 2.021; se puede tener una proyección para los próximos 5 años en donde se puede estimar un porcentaje del 8% de pedidos entregados fuera de tiempo. Sin embargo, dicho porcentaje se puede mejorar con la finalidad de que no existan pedidos entregados fuera de tiempo.

DEVOLUCIONES: Hace referencia a aquellos pedidos que no cumplen con lo solicitado.

$$\text{Pedidos devueltos} / \text{Total de los pedidos}) \times 100\%$$

Pedidos devueltos 2.019: 11

Pedidos devueltos 2.020: 9

Pedidos devueltos 2.021: 13

Total de los pedidos: 130

$$(11/ 130) \times 100 = 8\%$$

$$(9/ 130) \times 100 = 6\%$$

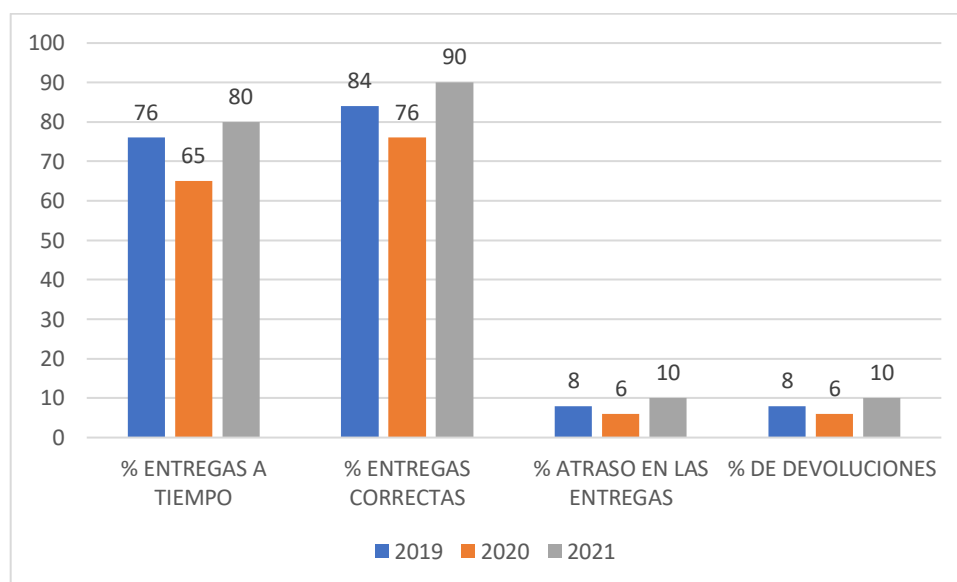
$$(13/ 130) \times 100 = 10\%$$

Teniendo como referencia a los datos de los años 2.019, 2.020 y 2.021; se puede tener una proyección para los próximos 5 años en donde se puede estimar un porcentaje del 8% de pedidos devueltos. Sin embargo, dicho porcentaje se puede mejorar con la finalidad de que no existan pedidos devueltos.

DÍAS DE HOSPITALIZACIÓN: Hace referencia al número de días que el paciente permanece en la cama de un hospital hasta su recuperación.

Suma de los días de hospitalización de cada uno de los egresos del período
Tomando en consideración que los días de hospitalización van a depender del tipo de patología del paciente, el promedio es de 3 días. Los datos hacen referencia a los años 2.019, 2.020 y 2.021. Hay que tener en consideración que en el año 2.020 los días de hospitalización tanto en piso como en las unidades de cuidados intensivos por pacientes con el virus de SARCOV-2, dependía de la evolución del paciente.

Figura 3: Indicadores de adquisición de dispositivos médicos de los años 2.019-2.020-2.021



Fuente: De desarrollo del autor

En la figura 3 podemos apreciar los indicadores de adquisición de dispositivos de los años 2.019-2.020-2.021 en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga. Se puede evidenciar que para cada uno de los indicadores en el año 2.020, el porcentaje tiende a la baja en referencia a los años 2.019 y 2.021, hecho que se ve reflejado debido a que fue un año de pandemia en donde existieron ciertos inconvenientes de manera especial en las entregas a tiempo. En los años 2.019 y 2.020 se puede apreciar que no existe una variación significativa debido a que son años en donde se realizaron los procedimientos de entrega de manera normal, sin embargo, las variaciones en más y en menos dependen de los diferentes tipos de inconvenientes presentados, debiendo tener en consideración que dicha tendencia se puede mantener en los próximos 3 años, tendiendo a disminuir si es que se logra alcanzar las correcciones pertinentes en este caso.

Evaluación del movimiento de inventarios:

Mediante el control del movimiento de inventarios, se permite determinar la cantidad de bienes o de dispositivos médicos que se encuentran en las diferentes bodegas del hospital dependiendo de su organización y la finalidad es la reducción de los costos que se pueden presentar debido al almacenamiento de los dispositivos médicos en existencia. Hay que tener en consideración que la evaluación de los movimientos de inventarios es un conjunto de

controles y políticas implementadas, con la finalidad de poder supervisar los niveles de los inventarios y determinar oportunamente su mantenimiento y de esta manera realizar un reabastecimiento, así como también el número de pedidos que debe realizarse. Con este antecedente, se describe los movimientos de inventarios:

- Inventarios realizados en cada uno de los kardex del hospital: 4 mensuales
- Inventarios realizados en las sub bodegas del hospital: 4 mensuales
- Inventarios realizados en las bodegas del hospital: 1 mensual

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En base a los puntos críticos identificados durante el planteamiento del problema, se plantea el siguiente plan de mejora, con la finalidad de poder mitigar los inconvenientes visualizados en cada una de las etapas relacionadas con el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos dentro del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga..

PUNTO CRÍTICO IDENTIFICADO	PROPUESTA DE MEJORA
1. En la etapa de inicio del proceso de adquisición, los consumos promedio mensual y la cantidad a solicitar, no están alineados a los que se encuentran aprobados ya sea en las matrices de programación o reprogramación, debido a que actualmente son colocados por personal que no son técnicos en el área.	Debido a que el inconveniente identificado es en el inicio del proceso de adquisición, para evitar dicho inconveniente, se debe realizar una validación técnica por parte del equipo técnico de dispositivos médicos, en donde se colocará los consumos promedio mensual y las cantidades a pedir, en base a los respaldos aprobados tanto en la programación o reprogramación de los dispositivos médicos requeridos por los jefes de unidad.
2. Los consumos promedios mensuales de los dispositivos médicos emitidos por bodega, no son los correctos, debido a que cada uno de los kardex del hospital al momento que solicitan el abastecimiento, lo	La propuesta para este punto crítico sería que las requisiciones para el abastecimiento de los kardex, debe ser para 8 días, con la finalidad de que los egresos de la bodega

<p>hacen para un tiempo muy amplio, por lo que el egreso del dispositivo médico de bodega, no sería el consumo real.</p>	<p>sean los verdaderos consumos promedio mensual de cada dispositivo médico.</p>
<p>3. Existen ciertos dispositivos médicos que pertenecen a las partidas de laboratorio (patología clínica, genética y molecular, banco de sangre, anatomía patológica), que en el momento que ingresa al hospital, no son almacenados en bodega general, sino pasan de manera directa desde bodega hasta las bodegas de cada una de las dependencias antes citadas, debido a la falta de un cuarto frío en la bodega general, lo que ocasiona que los egresos de las transferencias directas, no son consumos promedios mensuales correctos, por lo que existen falsos positivos dentro de los consumos.</p>	<p>La propuesta para este punto crítico sería orientado a que se debe adecuar un espacio con cadena de frío, con la finalidad de que los egresos sean realizados de manera correcta y sean los egresos considerados como consumos promedio mensuales reales.</p>
<p>4. Existe falencias por parte de las diferentes jefaturas de unidad en el momento de realizar las programaciones y reprogramaciones, visualizándose faltantes con respecto a dispositivos médicos que no han sido considerados para poder realizar los proceso de adquisición.</p>	<p>Cada una de las jefaturas de unidad, deberán presentar los dispositivos médicos que utiliza cada una de las unidades y de esa manera responsabilizarse del abastecimiento de los dispositivos médicos utilizados.</p>
<p>5. Se ha identificado que en cada una de las bodegas del hospital no tienen establecido los parámetros de máximos y mínimos, por lo que en la mayoría de las unidades, las cantidades a requerir no son las adecuadas y se realiza sin un criterio técnico.</p>	<p>Implementar los parámetros de máximos y mínimos a nivel del sistema MIS-AS400 dentro de las bodegas y de esta manera poder llevar un control adecuado tanto en consumos promedio mensual y cantidades a solicitar.</p>

<p>6. El presupuesto asignado para cada año, es un limitante debido a que depende de la ejecución presupuestaria del año anterior, por lo que trae consigo la afectación en el normal abastecimiento del total de las necesidades de dispositivos médicos para el hospital.</p>	<p>Las unidades requirentes se empoderen en que las adquisiciones se realicen en su totalidad, y de esta manera obtener una ejecución óptima en las partidas presupuestarias de dispositivos médicos.</p>
<p>7. En el momento de que se realiza la calificación de las ofertas emitidas por los proveedores, el personal no toma en cuenta las especificaciones técnicas del dispositivo médico, por lo que califican con otras características y al momento de la entrega del dispositivo, no se alinea con el listado nacional institucional de dispositivos médicos.</p>	<p>Implementar un Procedimiento Operativo Estandarizado en el área de compras públicas de la institución, en el que conste los requisitos a tener en consideración durante el proceso de calificación.</p>

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENATACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Limitaciones y/o restricciones en la Gestión Gerencial

Dentro de las restricciones o limitaciones como tal, no han existido durante la realización de este proyecto de investigación, mas bien han existido todas las facilidades por parte de las autoridades, con la finalidad de poder analizar los diferentes tipos de inconvenientes que se han podido evidenciar dentro del proceso de abastecimiento de dispositivos médicos del hospital.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Con la realización del presente estudio, se han podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Se analizó detenidamente el actual proceso de adquisición de dispositivos médicos que se viene realizando en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, en donde se encuentran vinculadas cada una de las partes del mismo.
- En cada una de las unidades que participan en el proceso de abastecimiento, se ha identificado los puntos críticos en cada una de las partes, los mismos que han sido analizados muy exhaustivamente y de esta manera se ha podido evidenciar ciertas falencias, las mismas que han sido planteadas para su proceso de mejora.
- Se ha planteado los planes de mejora en cada una de las unidades que participan en el proceso de abastecimiento y en donde se ha encontrado los puntos críticos, y se han establecido los puntos a modificar y de esta manera mejorar el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.

RECOMENDACIONES:

- Instaurar un plan de capacitación para el personal que labora en cada una de las unidades, que intervienen en el proceso de abastecimiento.
- Aplicar el plan de mejora que se ha realizado en el presente estudio, con el objetivo de poder disminuir los inconvenientes encontrados.
- Se haga un llamado a los jefes de cada una de las unidades del hospital, con la finalidad de que hagan un seguimiento de las propuestas realizadas y de esta manera realizar un control durante todo el proceso de abastecimiento.
- Tomar como referencia el plan de mejora realizado en el presente estudio, y poder replicar para poder mejorar en otros procesos, como en el del abastecimiento de medicamentos del hospital.
- Instar a cada una de las autoridades de turno, aplicar y desarrollar el presente plan de mejora, con la finalidad de disminuir al máximo los posibles desabastecimientos de dispositivos médicos en el hospital.

- Analizar la posibilidad de implementar una bodega de 24 horas de atención, con la finalidad de poder disminuir y en algunos de los casos eliminar los inconvenientes presentados durante el proceso de abastecimiento de dispositivos médicos.

GLOSARIO

- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **HEJCA:** Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga
- **cpm:** consumo promedio mensual
- **Stock:** Se refiere a la cantidad de dispositivos médicos almacenados en la bodega
- **RPIS:** Red pública integral de salud
- **MIS-AS400:** Sistema médico informático utilizado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **CD:** Consejo directivo
- **FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas
- **RC:** Red complementaria

BIBLIOGRAFÍA

Díaz Gómez, H. García Cáceres, R. Porcell Mancilla, N. (2.008). *Las PYMES: Costos en la cadena de abastecimiento*. (Universidad EAN, Bogotá).

Ecuador, Contraloría General del Estado (2.019). *Cumplimiento de la normativa vigente en los procesos de adquisición de medicamentos e insumos médicos en las 31 unidades médicas IESS*.

Ecuador, Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga (2.020). *Plan Médico Funcional*.

Ecuador, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2.016). *Manual de Procedimientos para la Gestión de Suministro de Dispositivos Médicos*.

Lozada Correa, A. Hernández Muñoz, C. (2.019). *Propuesta de mejora de la gestión de inventarios de medicamentos y dispositivos médicos tipo A en un hospital nivel 2 de la ciudad de Palmira en el área de Farmacia* (Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Colombia).

Marques León, M. Negrin Sosa, E. Hernández Mariño, A. Nogueira Rivera, D. Medina León, A. (2.017). *Modelo para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias*. (Gestión y Política Pública, Cuba).

Ramos Ramos, J. Cañaveral Rodríguez, A. Camacho Camacho, H. (2.021). *Gestión de la calidad de los dispositivos médicos. Guía de implementación ISO 13.485*. Signos. Investigación en sistemas de calidad.

Rojas Vargas, J. (2.022). *Programación de abastecimiento de dispositivos médicos y la gestión logística del hospital subregional de Andahuaylas* (Maestría, Universidad César Vallejo, Perú).

Rojas, F. (2.004). *El control de dispositivos médicos*. (Revista Cubana de salud pública, Cuba).

Ruiz Muñoz, D. (2.005). *Nuevas tendencias en la logística sanitaria*. (Universidad Pablo de Olavide, Sevilla).