



**FACULTAD DE POSTGRADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**TEMA:**

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA UN CORRECTO  
ABASTECIMIENTO DE DISPOSITIVOS MÉDICOS Y FÁRMACOS EN EL  
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA UBICADO  
EN LA CIUDAD DE CUENCA**

**DOCENTE:**

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

**AUTOR:**

Ing. Karina Monserrat Salto Samaniego

**2023**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto implementar un plan de gestión gerencial en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga (HEJCA) para un óptimo abastecimiento de bienes estratégicos de salud (medicamentos y dispositivos médicos), para esto se propone mejorar el proceso tomando como referencia los procesos de programación y selección de bienes a adquirir en función del stock actual, la demanda y rotación y así proyectar eficientemente el uso del presupuesto asignado. La implementación de un plan de adquisiciones debe contemplar una reestructuración de los procesos de contratación pública que maneja el HEJCA, como también la repotenciación de la fase preparatoria mediante la capacitación a los funcionarios encargados.

A través de la aplicación de una matriz de evaluación y selección de alternativas se consensuó implementar un aplicativo informático para generar avisos tempranos de stocks que están por agotarse, determinar la demanda programada, actualizar el manual de la fase preparatoria de tal forma se unifiquen procesos, estandaricen formatos para facilitar los requerimientos.

El abastecimiento adecuado de medicamentos y dispositivos médicos, permitirá incrementar la capacidad de respuesta a la demanda de atención médica, hacer uso eficiente de la capacidad e infraestructura de esta casa de salud, disminuir el número de derivación de casos médicos a prestadoras de salud externas. Se necesita desarrollar programas informáticos para manejar stocks y recurso humano capacitado a nivel de todas las áreas incluido el personal médico que es quien recibe directamente los requerimientos de los pacientes y así llegar a la estandarización de procesos.

**Palabras clave:** Gestión gerencial, procesos de contratación pública, plan de adquisiciones, procesos.

## EXECUTIVE ABSTRACT

The present work has as object to implement a managerial management plan at the José Carrasco Arteaga Specialty Hospital (HEJCA) for an optimal supply of strategic health goods (drugs and medical devices), for this purpose it is proposed to improve the process taking as reference the programming processes and selection of goods to be acquired based on current stock, demand and turnover and thus efficiently project the use of the assigned budget. The implementation of a acquisition plan must contemplate a restructuring of the public contracting processes managed by the HEJCA, as well as the repowering of the preparatory phase through training of the officers in charge.

Through the application of an evaluation matrix and selection of alternatives, it was agreed to implement a computer application to generate early warnings of stocks that are about to run out, determine the scheduled demand, update the manual of the preparatory phase in such a way that processes are unified and standardize formats to facilitate requirements.

The adequate supply of medicines and medical devices will allow increasing the response capacity to the demand for medical care, making efficient use of the capacity and infrastructure of this Health Center, and reducing the number of referrals of medical cases to external health providers. It is necessary to develop computer programs to manage stocks and trained human resources at the level of all areas, including medical staff who are the ones who directly receive the requirements of the patients and thus reach the standardization of processes.

**Keywords:** Managerial management, public contracting processes, acquisition plan, processes.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>I</b>
<b>EXECUTIVE ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>9</b>
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial ...</b>	<b>10</b>
1.1.1 Estructura Administrativa.....	10
1.1.2 Estructura Financiera.....	12
1.1.3 Estructura Operativa .....	13
<b>1.2 Oferta y Demanda de Servicios.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Análisis geoespacial .....	14
1.2.2 Oferta de Servicios.....	15
1.2.3 Población Atendida .....	16
1.2.4 Demanda de servicios insatisfecha .....	17
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
2.1 Planteamiento del problema .....	20
2.2 Árbol de problemas.....	22
2.3 Justificación del problema .....	23
2.3 Objetivos del plan de gestión.....	25

2.3.1	Objetivo General .....	25
2.3.2	Objetivos Específicos .....	25
2.5	Matriz de Evaluación y Selección de Alternativas.....	26
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>30</b>
<b>DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.</b>		<b>30</b>
3.1	Planeamiento Estratégico.....	30
3.1.1	Análisis del Entorno Social.....	30
3.1.3	Herramienta Gerencial CAME .....	33
3.2	Planificación Estratégica .....	36
3.2.1	Misión .....	36
3.2.2	Visión .....	36
3.2.3	Valores .....	37
3.2.4	Objetivos Institucionales .....	37
3.3	Gestión Administrativa .....	38
3.4	Gestión financiera y económica.....	41
3.5	Gestión técnica y tecnológica .....	42
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>44</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN .....</b>		<b>44</b>
4.1	Monitoreo del Plan.....	44
4.2	Evaluación del Plan .....	46
4.3	Limitaciones.....	47
4.4	Conclusiones .....	47
4.5	Recomendaciones.....	48

**GLOSARIO ..... 50**

**BIBLIOGRAFÍA ..... 51**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Distribución de Áreas Asistenciales y No Asistenciales .....	14
<b>Tabla 2</b> Matriz de evaluación y Selección del HEJCA .....	27
<b>Tabla 3</b> Indicador: Abastecimiento de fármacos y dispositivos médicos.....	39
<b>Tabla 4</b> Indicador: Capacitación en temas de contratación pública para el HEJCA .....	40
<b>Tabla 5</b> Indicador: Actualización e implementación del Manual de Fase preparatoria para el HEJCA .....	41
<b>Tabla 6</b> Indicador: Ejecución Presupuestaria del HEJCA .....	42
<b>Tabla 7</b> Indicador: Aplicativo informático que genere alertas de compra ante stocks críticos.....	43
<b>Tabla 8</b> Monitoreo de actividades propuestas.....	45
<b>Tabla 9</b> Glosario de términos .....	50

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Estructura orgánica funcional del HEJCA.....	11
<b>Figura 2</b> Distribución del personal del HEJCA.....	13
<b>Figura 3</b> Mapa georreferencial del HEJCA .....	15
<b>Figura 4</b> Cobertura del Seguro General de Salud y Seguro Social Campesino – Zona 6 y Zona 7 .....	17
<b>Figura 5</b> Derivaciones del HEJCA distribuidas por motivo de derivación .....	18
<b>Figura 6</b> Árbol de problemas HEJCA.....	23
<b>Figura 7</b> Análisis PESTEL del HEJCA.....	30
<b>Figura 8</b> Análisis FODA de Gestión Administrativa y Recursos Humanos del HEJCA .....	32
<b>Figura 9</b> Análisis FODA de Gestión Financiera .....	32
<b>Figura 10</b> Análisis FODA de Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización .....	33
<b>Figura 11</b> Herramienta Gerencial CAMEL .....	34
<b>Figura 12</b> Valores del IESS .....	37



## INTRODUCCIÓN

En la Constitución de la República del Ecuador se determina como deber patrimonial del estado garantizar el acceso permanente, oportuno a la salud de los ecuatorianos, mediante la aplicación de políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva, bajo principios de calidad, universalidad, eficiencia, eficacia, solidaridad y equidad (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

De conformidad al artículo 102 y 103 de la Ley de Seguridad Social, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), es una entidad del Sistema de Seguridad Social, responsable de la prestación de las contingencias del seguro universal obligatorio, conformado por el seguro de salud, seguro campesino, seguro de riesgos de trabajo, seguro de pensiones, mediante el Seguro General de Salud Individual y Familiar se brinda atención al afiliado, a su cónyuge o conviviente con derecho, y sus hijos menores hasta los dieciocho (18) años de edad, así como el jubilado en contingencias de salud y maternidad.

La atención de salud, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades como su rehabilitación y recuperación se realiza a través de los establecimientos de salud que forman parte de la RED IESS, red conformada por la red interna, prestadores externos y dispensarios médicos. Las Unidades Médicas del IESS, definidas en el artículo 115 de la Ley de Seguridad Social son unidades médicas asistenciales que pertenecen al IESS, sin embargo, poseen autonomía administrativa y financiera, que se integran a los sistemas regionales de salud y se estructuran conforme el nivel de complejidad, y se encuentran bajo dependencia del Consejo Directivo. (Ley de Seguridad Social, 2001)

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga (HEJCA), es uno de los tres hospitales de tercer nivel del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que

brinda servicios de salud en los servicios de: consulta externa, hospitalización, emergencia, diagnóstico y tratamiento a los habitantes de la Zona 6 (Azuay, Cañar y Morona Santiago), y Zona 7 (El Oro, Loja y Zamora Chinchipe) del país, por lo que es considerado como hospital emblemático por su zona de influencia.

De acuerdo al Plan Médico Funcional del Hospital de Especialidades “José Carrasco Arteaga” del año 2022, el índice de derivaciones del año 2021 se ha incrementado en comparación al año 2019 y año 2020, entre las principales causas se encuentra la limitada capacidad resolutive, factor asociado directamente a la falta de dispositivos médicos, medicamentos y mantenimiento a equipos médicos, causas que pueden ser controladas mediante un oportuno plan de abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos.

Considerando que todo proceso de adquisición de bienes y servicios que lleven a cabo las instituciones públicas deben realizarse conforme lo establecido en la Ley de Contratación Pública, su reglamento y demás normativa relacionada, es indispensable la implementación de un Manual de la Fase Preparatoria para los Procesos de Adquisición del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, dicho manual, busca proveer de herramientas necesarias para que el levantamiento de procesos de compra dentro de la fase preparatoria, es decir se busca disminuir tiempos de la fase preparatoria, estandarizar formatos, realizar procesos de compra de conformidad a las necesidades reales y urgentes de la Unidad Médica, de tal forma se busca mejorar los niveles de abastecimiento y disminuir las derivaciones por falta de insumos médicos o fármacos, mejoran la atención de los pacientes con tiempos de respuesta menores, con una atención de calidad con calidez.

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

#### **Introducción**

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga es una unidad médica que pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la más alta complejidad conforme la tipología de establecimientos de salud emitida por el Ministerio de Salud en acuerdo ministerial 5212 debido a que cuenta con infraestructura adecuada, equipamiento con tecnología de punta y talento humano especializado acorde a su perfil de prestaciones de salud.

Cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia, hospital del día y hospitalización en las especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas, además dispone de: cuidados de enfermería, servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico como: centro quirúrgico y terapia intensiva (cuidados intensivos), radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional, nutrición y dietética, farmacia institucional hospitalaria y ambulatoria, rehabilitación integral, cuidados paliativos y banco de leche humana. A la vez que cumple con acciones de atención integral de salud, cuenta con servicio de docencia e investigación.

Fue inaugurado el 03 de noviembre de 2020 como hospital de nivel III, siendo uno de los 3 hospitales del IESS en esta categoría hasta la presente fecha, se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca, parroquia Monay, provincia del Azuay, la cobertura de atención en salud que se oferta mediante su cartera de servicios es más de 50 especialidades, conforme los datos de la licencia urbanística del HEJCA este se emplaza en una superficie de 52.173,60 m<sup>2</sup>, con un área de construcción aproximada de 42.000,00 m<sup>2</sup>

A continuación, se expone como es su organización gerencial.

## **1.1 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

### **1.1.1 Estructura Administrativa**

Mediante la Resolución Interna Nro. 468 emitida y aprobada por el Consejo Directivo, el 30 de mayo de 2014, se expidió el Reglamento Interno para la creación de la nueva estructura orgánica de las Unidades Médicas de Nivel III del IESS, en la cual se establece como órgano de gobierno la Gerencia General, Bajo la cual se establecen los siguientes órganos:

#### **Órganos de gestión**

**Dirección**, compuesta por las siguientes coordinaciones:

- La Coordinación General Administrativa
- La Coordinación General Financiera
- La Coordinación General de Talento Humano

**Dirección Técnica**, compuesta por las siguientes coordinaciones:

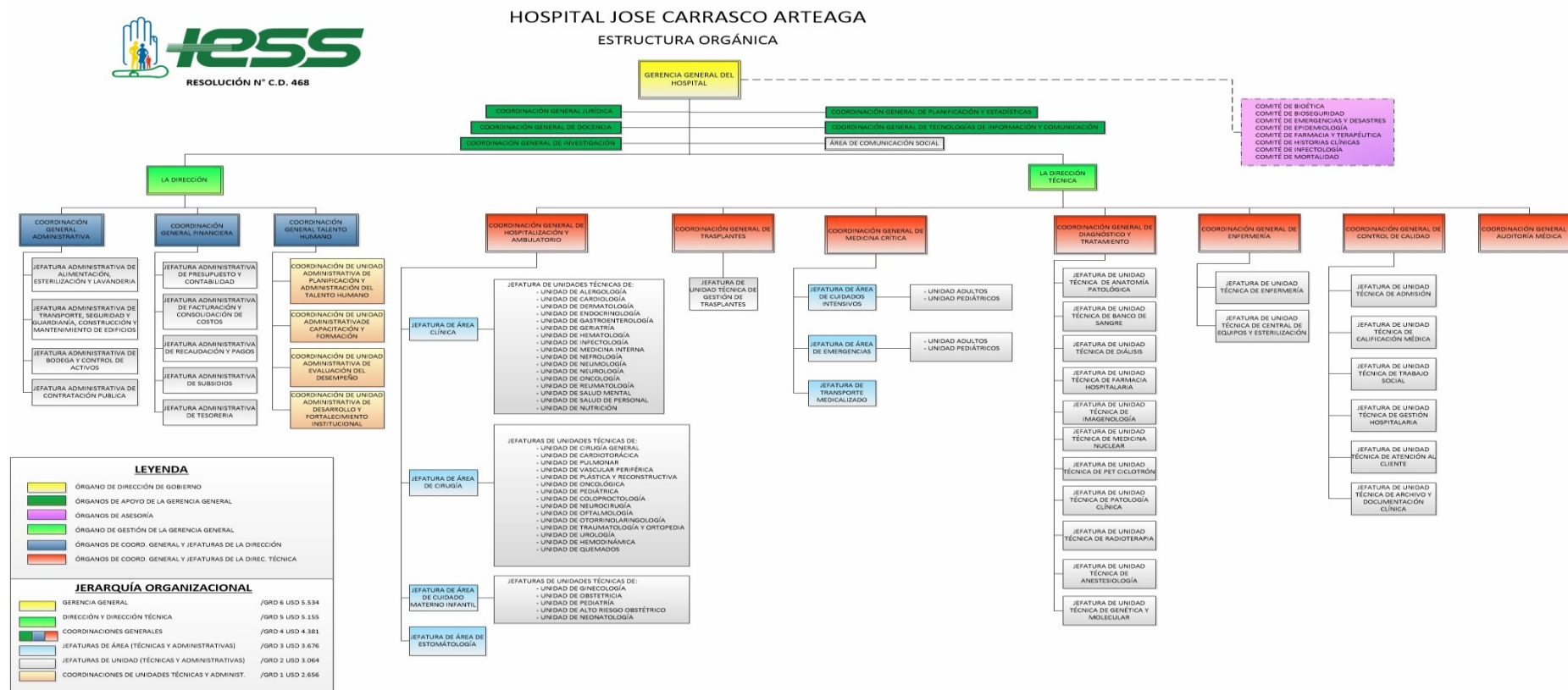
- La Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio
- La Coordinación General de Trasplantes
- La Coordinación General de Medicina Crítica
- La Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento
- La Coordinación General de Enfermería
- La Coordinación General de Control de Calidad
- La Coordinación General de Auditoría Médica

#### **Órganos de apoyo**

- La Coordinación General Jurídica
- La Coordinación General de Docencia
- La Coordinación General de Investigación
- La Coordinación General de Planificación y Estadísticas
- La Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicación
- El Área de Comunicación Social

Figura 1

Estructura orgánica funcional del HEJCA



Nota. Organigrama del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Fuente “Resolución del Consejo Directivo del IESS No. 468”.

### 1.1.2 Estructura Financiera

De acuerdo con la Ley de Seguridad Social artículo 115, las Unidades Médicas del IESS son unidades medico asistenciales del con autonomía financiera y administrativa, la asignación presupuestaria se realizada en base a la aprobación del Consejo Directivo en calidad de máximo órgano institucional, esta asignación se realiza para el año fiscal, con posibilidad a asignaciones extrapresupuestarias en base al nivel de ejecución del mismo.

Con corte al 31 de diciembre de 2022, el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga tuvo un presupuesto codificado de 82,377,555.11 (Ochenta y dos millones trescientos setenta y siete mil quinientos cincuenta y cinco con 11/100 dólares de los Estados Unidos de América) y una ejecución presupuestaria del 97%, datos tomados del Balance Presupuestario del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.

En relación con el gasto corriente se han asignado los siguientes rubros en montos codificados en el año 2022:

- Medicamentos \$ 17,287,907.13
- Dispositivos Médicos de Uso General \$ 5,419,926.00
- Dispositivos Médicos para Laboratorio Clínico y de Patología \$4,154,108.62
- Prótesis, Endoprótesis e Implantes Corporales \$ 2,056,229.32
- Dispositivos Médicos para Imagen \$ 924,287.14

El presupuesto asignado para el año 2023 es de 73,206,576.33 (Setenta y tres millones doscientos seis mil quinientos setenta y seis con 33/100 dólares de los Estados Unidos de América), de los cuales las partidas de medicamentos y dispositivos médicos cuentan con la siguiente asignación presupuestaria:

- Medicamentos \$ 9,346,817.84
- Dispositivos Médicos de Uso General \$3,433,928.39

- Dispositivos Médicos para Imagen \$1,105,152.20
- Prótesis, Endoprótesis e Implantes Corporales \$ 2,839,011.13

### 1.1.3 Estructura Operativa

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga al ser una unidad médica de tercer nivel, cuenta dentro de su nómina con 2025 personas con corte al 31 de diciembre de 2022, clasificado entre personal de salud, administrativo y servicios generales.

#### Figura 2

*Distribución del personal del HEJCA*

Modalidad	Total
Contrato colectivo	425
Contrato ocasional	425
Devengantes de beca LOSEP	16
Internos rotativos	167
Nombramiento	903
Reemplazos IESS (510510)	89
<b>Total</b>	<b>2,025</b>

*Nota.* Distribución del personal del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga por tipo de contrato, Fuente: “*Plan Medico Funcional del HEJCA año 2022*”.

La mayor parte del personal del HEJCA corresponde a profesionales de la salud siendo un 63,11% del total del personal, seguido del 20,99% del personal de código de trabajo, un 7,99% de personal operativo es decir auxiliares de servicios generales, limpieza, alimentación, camilleros, etc.; y finalmente el personal administrativo representa un 8% de la nómina total, distribución conforme los parámetros aceptables para una casa de salud

El personal se encuentra distribuido en las siguientes áreas asistenciales y no asistenciales de la casa de salud:

**Tabla 1**

*Distribución de Áreas Asistenciales y No Asistenciales*

Área Asistencial	Área de soporte asistencial	Áreas no asistenciales	Servicios Generales
Consulta Externa	Laboratorios	Capilla	Bodegas de limpieza
Hospitalización	Imagenología	Biblioteca	Bodegas de fármacos
Quirófanos	Farmacia	Áreas administrativas	Bodegas de dispositivos médicos
Emergencia	Alimentación	Comedor	Vestidores
Centro de Trauma	Transporte Medicalizado	Aulas Académicas	Parqueaderos
Urgencias Cuidados Intensivos	Banco de Sangre		Lavandería
	Genética y Molecular		Talleres de mantenimiento
	Patología Clínica		Cocina
	Anestesiología		
	Central de Esterilización		
	Rehabilitación		
	Diálisis		

*Nota.* Distribución de Áreas Asistenciales y No Asistenciales del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Fuente: “Plan Médico Funcional del HEJCA año 2022”, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

## 1.2 Oferta y Demanda de Servicios

### 1.2.1 Análisis geoespacial

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga está ubicado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Monay, en la calle José Carrasco Arteaga entre Popayán y Pacto Andino.

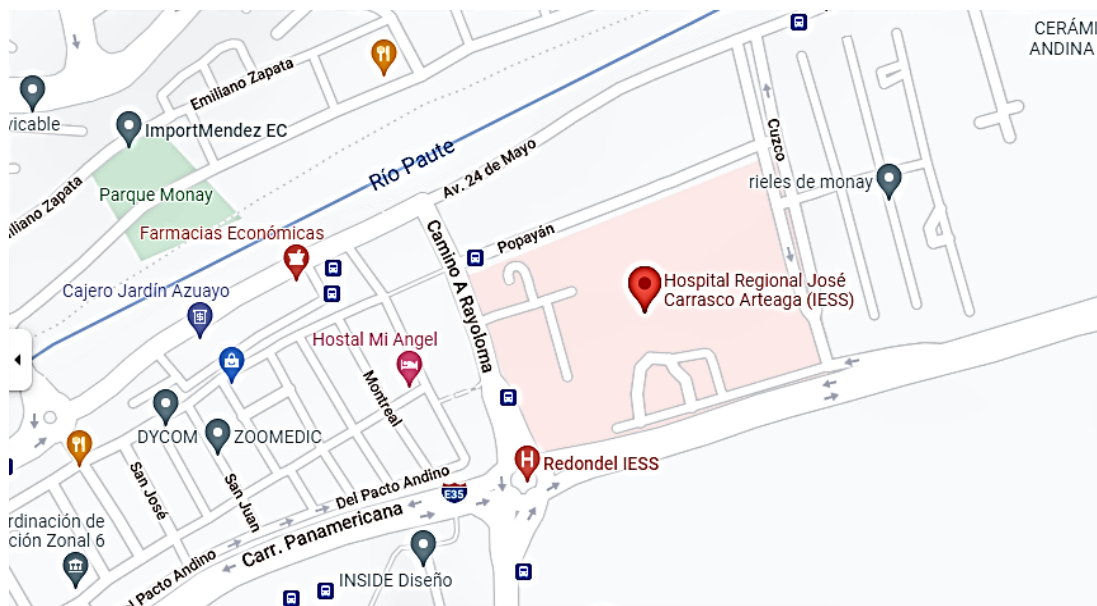
La infraestructura de esta Unidad Médica es de siete pisos, se emplaza en una superficie de 52.173,60 m<sup>2</sup> y tiene con un área de construcción de 42.000,00 m<sup>2</sup>



aproximada, las coordenadas de la ubicación son: latitud -2.898662 y longitud -78.970121, a continuación, se presenta el mapa georreferenciado.

**Figura 3**

*Mapa georreferencial del HEJCA*



*Nota.* Mapa georreferencial del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Fuente: “Google Maps”.

### 1.2.2 Oferta de Servicios

La cartera de servicios del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga es de 51 especialidades, conforme el organigrama funcional se encuentra bajo la dependencia de la Dirección Técnica organizadas dentro de las siguientes coordinaciones y jefaturas:

Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio

- Jefatura de Área Clínica
- Jefatura de Área de Cirugía
- Jefatura de Área de Cuidado Materno Infantil
- Jefatura de Área de Estomatología

Coordinación General de Trasplantes

Coordinación General de Medicina Crítica

- Jefatura de Área de Cuidados Intensivos
- Jefatura de Área de Emergencias
- Jefatura de Transporte Medicalizado

Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento

Coordinación General de Enfermería

Coordinación General de Control de Calidad

Coordinación General de Auditoría Médica

Sumando a su cartera de servicios 51 especialidades médicas.

### **1.2.3 Población Atendida**

Conforme la cobertura del Seguro General de Salud y Seguro Social Campesino del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, al 01 de agosto de 2022, se registra 6.614.115 personas entre beneficiarias, pensionistas y extensiones de cobertura de salud a nivel nacional.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, está obligado a brindar cobertura de salud a:

- Afiliados del Seguro General
- Beneficiarios del Seguro Social Campesino
- Pensionistas sean del Seguro general, Seguro campesino, montepío, huérfanos
- Extensión de cobertura a conyugues e hijos menores de dieciocho años

Considerando las zonas de influencia del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga por su ubicación geográfica, su demanda potencial se puede definir de la siguiente manera de acuerdo al Visor "*Cobertura de afiliados y beneficiarios de salud del IESS - 2021*", en la zona 6 correspondiente a las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago los beneficiarios con corte al 22 de marzo de 2022 son 506.477 personas, en la Zona 7 correspondiente a las

provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe los beneficiarios son 497514 personas; siendo un total de 1.003.991 personas aproximadamente.

#### Figura 4

##### *Cobertura del Seguro General de Salud y Seguro Social Campesino – Zona 6 y Zona 7*

Tipo de beneficiario	ZONA 6			ZONA 7			NACIONAL
	AZUAY	CAÑAR	MORONA SANTIAGO	EL ORO	LOJA	ZAMORA CHINCHIPE	24 PROVINCIAS
Afiliado Seguro General	178.763	32.768	16.799	116.669	62.172	16.933	2.925.120
Hijos menores de 18 años - Afiliados	104.274	20.634	15.943	81.902	39.768	13.826	1.893.260
Beneficiarios Seguro Social Campesino	51.743	18.004	8.446	20.491	76.741	11.179	1.056.887
Pensionistas - SG - Vejez - Invalidez	28.957	6.400	1.870	14.418	14.302	1.408	464.265
Pensionistas Seguro Social Campesino	7.429	3.130	1.359	2.967	11.835	1.315	98.932
Pensionistas - SG - Montepío	4.055	1.236	222	3.192	2.245	213	90.353
Extensión de Cobertura Cónyuges - Afiliados	2.454	608	160	3.361	1.149	189	66.440
Pensionistas - SG - Huérfanos	858	310	55	668	507	64	18.858
<b>Total de beneficiarios con cobertura</b>	<b>378.533</b>	<b>83.090</b>	<b>44.854</b>	<b>243.668</b>	<b>208.719</b>	<b>45.127</b>	<b>6.614.115</b>

*Nota.* Total de beneficiarios con cobertura del Seguro General de Salud y Seguro Social Campesino con la Zona 6 y Zona 7 con corte al 22 de marzo de 2022, Fuente: Visor "Cobertura de afiliados y beneficiarios de salud del IESS - 2021"[Ilustración].

En las provincias de: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro y Zamora Chinchipe los afiliados al seguro general corresponden al mayor segmento poblacional.

#### 1.2.4 Demanda de servicios insatisfecha

Cuando se presenta un caso médico para el cuál el hospital no está preparado o no cuenta con los insumos, se debe proceder con una derivación, que es el traspaso del paciente a una casa de salud que le presta sus servicios al HEJCA a través de un convenio.

En este sentido conforme los datos detallados en el Plan Medico Funcional del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga correspondientes a septiembre de 2022, se determina las siguientes cifras de derivaciones en los años 2019, 2020 y 2021; siendo el año 2021 el año en el cual más derivaciones se han solicitado (11222 aproximadamente).

### Figura 5

*Derivaciones del HEJCA distribuidas por motivo de derivación*

Motivo de derivación	2019	2020	2021
Ausencia temporal del profesional	54	44	27
Falta de médico especialista	777	0	0
Falta del profesional	196	664	1.521
Limitada capacidad resolutive	6.919	2.823	7.557
Otros	358	1.082	747
Saturación de capacidad instalada	1.376	1.019	1.370
<b>Total</b>	<b>9.680</b>	<b>5.632</b>	<b>11.222</b>

*Nota.* Número de derivaciones del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga clasificado por motivo de derivación de los años 2019 al 2021, Fuente: “Plan Medico Funcional del HEJCA año 2022”.

De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar que el principal motivo para derivaciones es la limitada capacidad resolutive, al analizar este factor se encuentran las siguientes consideraciones:

- Desabastecimiento de dispositivos médicos y fármacos.
- Equipos médicos dañados y/o en mal estado.

Al contrarrestar la información de derivaciones con los registros de la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud, Azuay, el total de derivaciones efectivizadas en el año 2021 fue de 6.501, generando una demanda insatisfecha de 4721 atenciones, lo cual es preocupante ya que al solicitar una derivación anual de 11222 atenciones; son 11222 personas que el estado no

garantizo su acceso oportuno a la salud, de las 11222 atenciones solicitadas derivación finalmente se efectivizaron 6501 es decir el 58% de derivaciones fueron atendidas; sin embargo un 42% de derivaciones no fueron resueltas.

Esto genera que 4721 pacientes no hayan sido atendidos, en algunos casos al no efectivizarse la derivación, el paciente se ve obligado a acudir a instituciones de salud privados donde deberá asumir los costos de su atención, pero que ocurre con aquellos pacientes que no disponen de medios económicos para hacerlo.

El principal motivo de derivación es la limitada capacidad resolutoria, capacidad que se limita por falta de dispositivos médicos, fármacos, equipos en mal estado o sin mantenimiento, al analizar causas, se puede verificar que las mismas pueden ser solucionadas, con procesos de compra ágiles y oportunos, más aún en un Hospital de Especialidades que cuenta con los recursos presupuestarios necesarios y debe centrar su gestión en un plan de abastecimiento de dispositivos médicos, medicamentos, repotenciación de equipos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 Planteamiento del problema**

De acuerdo con la Norma Técnica de Subsistema de referencia, derivación, contra referencia, referencia inversa y transferencia del Sistema Nacional de Salud emitida por el Ministerio de Salud Pública (2014), se define como derivación al proceso de remisión de pacientes desde un establecimiento de salud a un prestador externo público (Red Pública Integral de Salud) o privado (Red Complementaria) del mismo o mayor nivel de complejidad, este procedimiento se da cuando la capacidad instalada del establecimiento de salud al que pertenece no lo permite.

Al analizar las cifras de derivaciones del año 2019, 2020 y 2021 conforme los datos del Plan Médico Funcional del Hospital de Especialidades “José Carrasco Arteaga” 2022, se puede concluir que año tras año el nivel de derivaciones incrementa, siendo así que el año 2021 es el año con mayores derivaciones al haberse solicitado 11222 derivaciones desde la Unidad Médica, los principales motivos de derivación son:

- Limitada capacidad resolutive
- Falta del profesional
- Saturación de capacidad instalada
- Otros
- Ausencia temporal del profesional
- Falta de médico especialista

El motivo del 67% de derivaciones solicitadas por el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga se describe bajo el sustento de limitada capacidad de emitir resoluciones; es decir la Unidad Médica no posee un nivel óptimo de respuesta ante la demanda de atención de salud requerida, en cuanto al nivel de

respuesta se integra mediante todas las acciones sistemáticas, inmediatas y oportunas que se debe brindar a los usuarios mediante los recursos físicos y humanos disponibles, con la finalidad de que exista un correcto diagnóstico y tratamiento; en el caso del HEJCA se la ha diagnosticado que limitada capacidad resolutive se afecta por las siguientes causas:

- Desabastecimiento de medicamentos
- Desabastecimiento de Dispositivos Médicos
- Equipos médicos en mal estado, dañados o sin mantenimiento oportuno
- Infraestructura deteriorada
- Falta de profesionales de la salud

De las 11222 derivaciones solicitadas en el año 2021 fueron atendidas 6501, en decir el 42% de derivaciones no fueron resueltas, 4721 pacientes no tuvieron acceso a una salud de forma gratuita y oportuna como lo establece la Constitución del Ecuador, al revisar las causas limitantes de esta Unidad Médica, se puede concluir que, de las cinco expuestas, cuatro pueden ser resueltas mediante procesos de adquisición llevados a cabo de forma planificada y oportuna.

El éxito de una buena gestión en instituciones de salud, se logra cuando existe trabajo en conjunto entre la parte médica y administrativa, el personal médico define qué se debe adquirir, en qué cantidad, con qué frecuencia, bajo qué especificaciones técnicas y la parte administrativa da viabilidad a los procesos de adquisición, procesos que son primordiales para el abastecimiento de las Unidades Médicas, más aún en el sector público donde estamos obligados a realizar los procedimientos de contratación de bienes, servicios y obras mediante el Sistema Nacional de Contratación Pública, cuyo ente rector es el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), procesos que deben enmarcarse en criterios eficiencia, transparencia y oportunidad.

Se debe partir de la premisa que siempre será más económico y eficiente que la Casa de Salud cuente con medicamentos, dispositivos y equipos médicos para brindar la atención en sus propias instalaciones, en comparación a un proceso de derivación; ya que los costos por derivaciones son gastos que pudieran ser evitados. Si se realizara del modo sugerido, se contaría con un correcto abastecimiento.

Bajo este planteamiento, un proceso de adquisición debe ser planificado, realizado con un tiempo suficiente de antelación para que no exista rupturas de stock por desabastecimiento, se debe prever los tiempos de cada proceso para evitar que el stock disponible de medicamentos y dispositivos médicos llegue a cero.

## **2.2 Árbol de problemas**

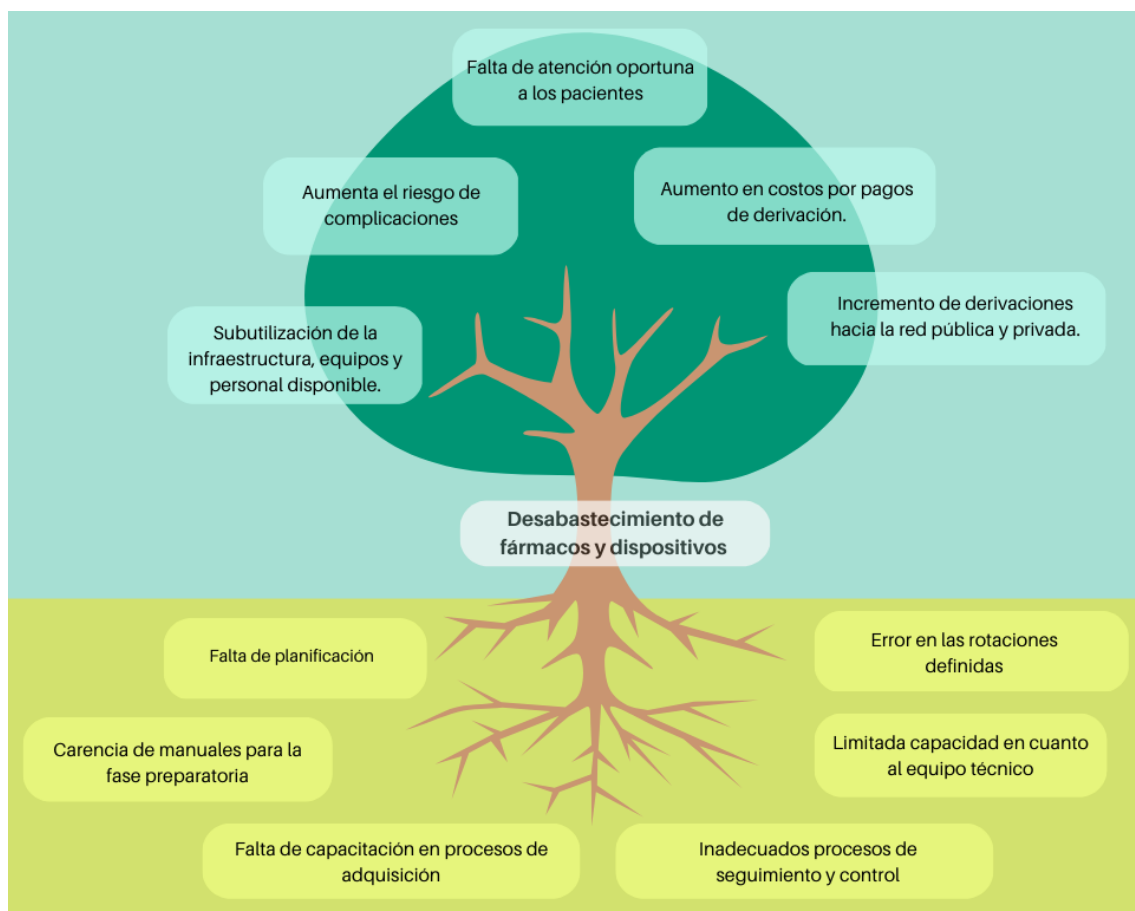
Se define como una herramienta de gestión que facilita la identificación de causas que provocan la problemática presentada y los efectos que a corto, mediano y largo plazo induce la falta de resolución de este problema, facilitando la implementación de estrategias que buscan dar solución al actual problema.

El árbol de problemas se estructura de la siguiente manera, en el tronco se establece la problemática actual, las causas se instauran desde el tronco a las raíces, mientras que los efectos se grafican en las ramas del árbol, a continuación, se presenta una ilustración para el desabastecimiento de fármacos y dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, principal motivo para las derivaciones de atenciones, asociadas a la limitada capacidad de respuesta.



Figura 6

## Árbol de problemas HEJCA



*Nota.* Árbol de problemas asociados al desabastecimiento de fármacos y dispositivos médicos del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

### 2.3 Justificación del problema

Una correcta gestión en el abastecimiento de fármacos y dispositivos médicos permite un óptimo funcionamiento de la Unidad Médica, considerando que sin fármacos y dispositivos médicos difícilmente se puede brindar una eficiente atención médica.

Para que exista un funcionamiento integral es necesario varios factores, entre ellos:

- Infraestructura Adecuada
- Abastecimiento de dispositivos médicos y fármacos
- Equipos médicos en buenas condiciones
- Personal de salud

En el caso particular del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, situaciones como la falta de fármacos y dispositivos médicos es el principal factor para desencadenar problemas de atención a los pacientes, lo cual puede ser contrarrestado con procesos de compra oportunos que respondan a la necesidad real de abastecimiento.

Los procesos de compra de medicamentos y bienes estratégicos de salud deben corresponder a estimaciones basadas en criterios técnicos y de razonamiento clínico conforme el nivel de atención, para ello la estimación de cantidades requeridas debe ser basada en aspectos como consumos históricos, perfil de morbilidad, entre otros, y deben ser realizadas por profesionales con formación en farmacología y epidemiología.

De acuerdo al Reglamento Sustitutivo para la Gestión del Suministro de Medicamentos y Control Administrativo la programación de adquisiciones de fármacos e insumos médicos busca garantizar un correcto abastecimiento y es la máxima autoridad el responsable de velar por el análisis y cumplimiento de esta programación, siendo una actividad trascendental para una buena gestión, es por ello la importancia de que exista una correcta programación y estimación de demanda, mediante planes de abastecimiento se busca determinar: cómo, cuanto y la frecuencia de compra, estableciendo responsables, fechas, procesos, documentos y toda la planificación necesaria para llevar a cabo los procesos de compra ágiles.

En el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, al ser una Unidad Médica que pertenece al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se debe realizar la adquisición de fármacos e insumos médicos bajo los siguientes criterios:

- Dar cumplimiento a todos los requisitos sanitarios establecidos en normativa.
- Regirse a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, reglamento y demás resoluciones
- Responder a la estimación de necesidades y programación de adquisiciones.

## **2.3 Objetivos del plan de gestión**

### **2.3.1 Objetivo General**

Implementar un plan de abastecimiento de bienes estratégicos de salud: medicamentos y dispositivos médicos para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga ubicado en la ciudad de Cuenca, de tal forma que se garantice un abastecimiento superior al 85% para el año 2023.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Implementar mecanismos para la priorización de adquisiciones en base a stock actual, rotación y demanda de medicamentos y dispositivos médicos del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga para el periodo 2021, en base al presupuesto asignado.
- Determinar la capacidad de compra de la Unidad de Contratación Pública del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, en función al número de procesos y gestores de portal de compras públicas
- Reformar la fase preparatoria de los procesos de contratación pública del HEJCA, mediante capacitación y la actualización del Manual del Subproceso Gestión Preparatoria (2020) para la adquisición de bienes.

## **Selección de alternativas de solución**

Para la selección de alternativas de solución se realizó la Matriz de evaluación y selección de alternativas, mediante una reunión con el equipo de trabajo de la Unidad de Contratación Pública del Hospital de Especialidades José Carrasco se plantearon posibles alternativas de solución ante el desabastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos.

La reunión se organizó con la presencia de un especialista por cada tipo de proceso de contratación (Subasta Inversa Electrónica, Régimen Especial, Catálogo Electrónico, Ínfimas Cuantías) y la jefa de la Unidad, con la colaboración de los cinco funcionarios se socializó las cuatro alternativas propuestas:

1. Alertas tempranas de stock críticos.
2. Establecer la demanda y programación de compras.
3. Implementación de un manual de fase preparatoria.
4. Capacitación a las Unidades Requirientes en elaboración de procesos.

Cada funcionario indicó de acuerdo con su análisis y experiencia la ponderación de los criterios de selección, considerando el siguiente rango: del 1 al 5, donde 1 se considera bajo y 5 alto, se procedió a la tabulación y totalización, ordenando finalmente de mayor a menor conforme la ponderación obtenida.

### **2.5 Matriz de Evaluación y Selección de Alternativas**

Conocida también como matriz de decisiones, es una herramienta cuyo principal objetivo es evaluar y elegir la mejor opción cuando se tiene varias alternativas, su importancia radica en que su estructura permite considerar varios factores para tomar una decisión final.

**Tabla 2***Matriz de evaluación y Selección del HEJCA*

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	
Desabastecimiento de fármacos y dispositivos médicos en el HEJCA	Establecer la demanda y programación de compras	5+5+5+5+5	5+4+3+4+3	1+1+1+1+1	<b>49</b>
	Implementación de un manual de fase preparatoria	5+4+5+4+5	1+3+4+3+2	1+2+3+1+2	<b>45</b>
	Alertas tempranas de stock críticos	5+4+3+3+4	3+2+4+4+3	1+1+2+1+2	<b>42</b>
	Capacitación a las Unidades Requirentes en elaboración de procesos	5+5+4+5+4	1+2+3+2+1	1+2+1+1+1	<b>37</b>

*Nota.* Matriz de evaluación y selección de alternativas para el Desabastecimiento de fármacos y dispositivos médicos en el HEJCA, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

Una vez aplicado la Matriz de evaluación y selección de alternativas, se ha obtenido las siguientes alternativas de solución:

- 1. Establecer la demanda y programación de compras.** - Mediante esta alternativa se busca determinar las cantidades a adquirir, rotaciones y el momento oportuno de compra, es decir se debe priorizar las adquisiciones correspondientes a los bienes estratégicos que estén en stock cero y stocks críticos considerado cuando existe un abastecimiento menor a tres meses en función de la rotación de cada medicamento o dispositivos médico, iniciando los procesos de adquisición por aquellos bienes estratégicos que más se demandan y se encuentran sin stock.
  
- 2. Implementación de un manual de fase preparatoria.** – En todo proceso de contratación pública se cuenta con cuatro partes establecidas en el Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP): fase preparatoria, fase precontractual, fase contractual y fase de evaluación y control. En la fase preparatoria inicia el proceso de contratación, es decir en esta fase se realizan todos los estudios, diseños y análisis necesarios para llevar a cabo un proceso de compra.  
  
La importancia de esta fase trasciende en que en la misma se determina informe de necesidad, especificaciones técnicas, estudios de mercado, asignación de presupuesto y demás documentación relevante del proceso; es decir, al garantizar que esta fase se realice correctamente, se garantiza que no exista contratiempos en las demás fases se desarrollaran después, por lo que estandarizar esta fase mediante la implementación de un manual de fase preparatoria acorde las necesidades, recursos y estructura del HEJCA es trascendental.
  
- 3. Alertas tempranas de stock críticos.** - Un proceso de adquisición según el tipo de procedimiento y la entidad se estima que se desarrolla entre uno a dos meses; por esa razón nunca es aconsejable llegar a stock cero para

iniciar el proceso de compra, debido a que existiría desabastecimiento por los tiempos que tarde en ejecutarse una nueva contratación, estos inconvenientes están asociados a la falta de planificación y generación tardía de alertas de compra; en consecuencia, generar las alertas adecuadas es indispensable en la gestión de abastecimiento.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

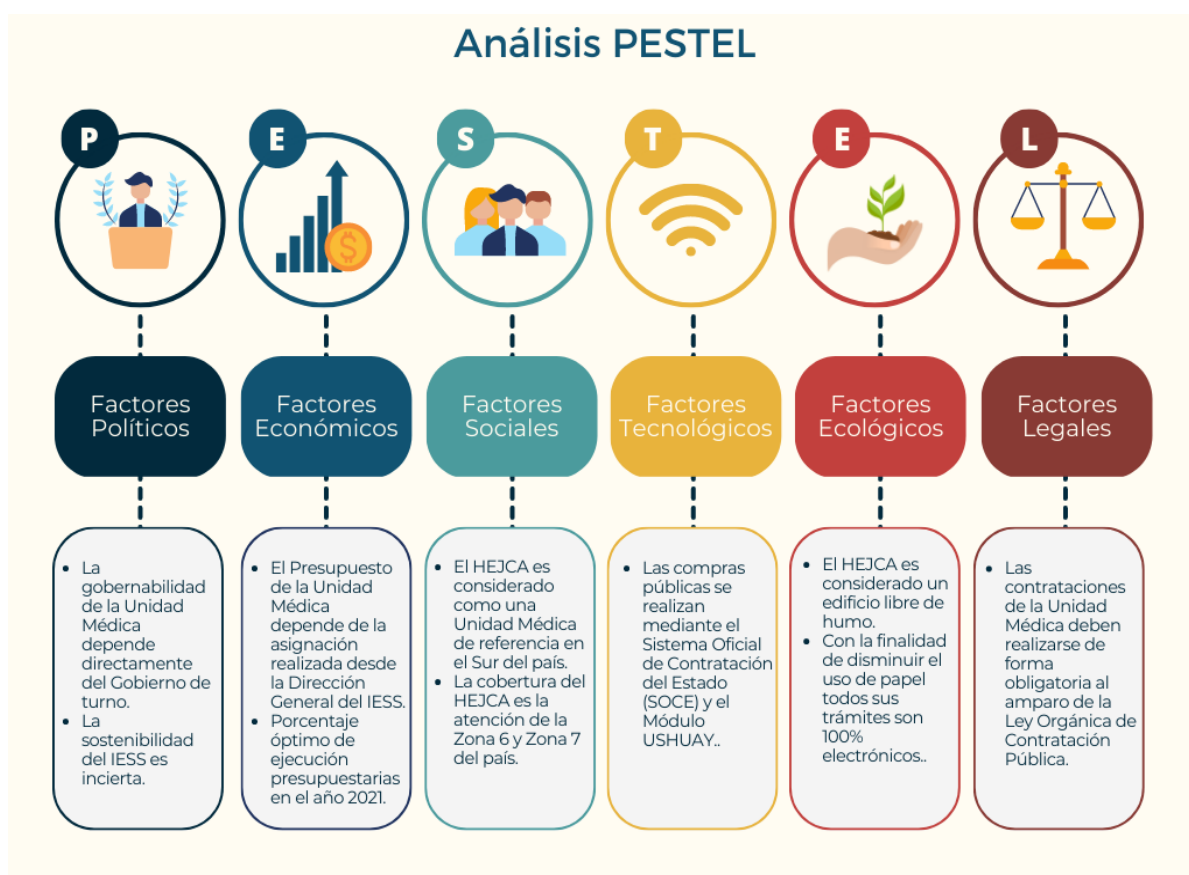
#### 3.1 Planeamiento Estratégico

##### 3.1.1 Análisis del Entorno Social

Para estudiar el entorno social del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga se aplicó un análisis PESTEL, herramienta que describe el entorno de la institución, mediante la determinación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

**Figura 7**

*Análisis PESTEL del HEJCA*



*Nota.* Análisis PESTEL del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Elaborado por el autor, Karina Salto S.



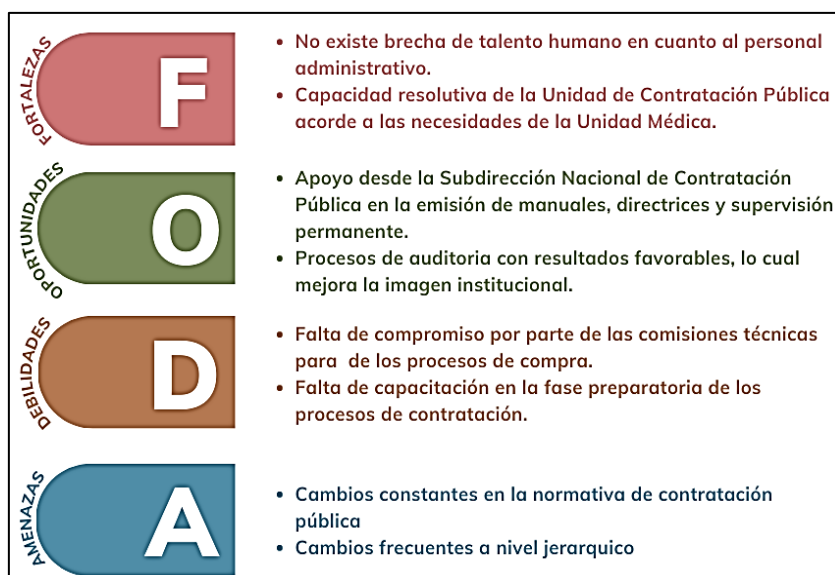
### **3.1.2 Análisis FODA**

Mediante el análisis FODA se busca analizar los aspectos internos y externos de la Unidad Médica, al analizar los aspectos internos se identifican las fortalezas y debilidades, es decir aspectos que son manejados al interior de la institución y en los aspectos externos, se estudia los factores que no son controlados por la organización se encuentran las oportunidades y amenazas.

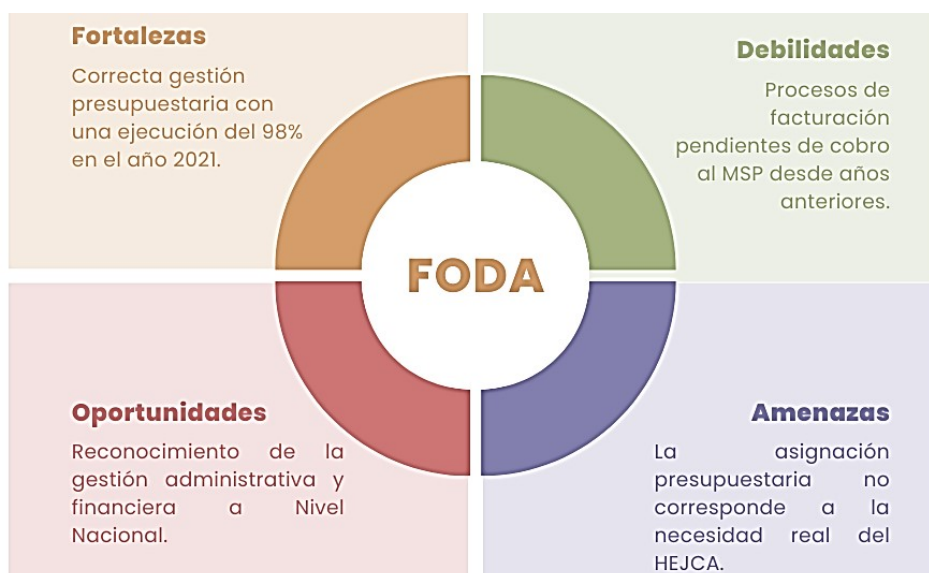
Este análisis se realiza dentro de la planificación estratégica con la finalidad de establecer estrategias que nos ayuden a potenciar fortalezas, aprovechar oportunidades, mejorar las debilidades y mitigar las amenazas.

Con la finalidad de realizar un análisis a profundidad del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, se exponen análisis FODA correspondientes a las principales áreas relacionadas con el plan de gestión gerencial planteado, siendo estas:

- Gestión Administrativa y de Recursos Humanos
- Gestión Financiera
- Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización

**Figura 8****Análisis FODA de Gestión Administrativa y Recursos Humanos del HEJCA**

*Nota.* Análisis FODA de Gestión Administrativa y Recursos Humanos del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

**Figura 9****Análisis FODA de Gestión Financiera**

*Nota.* Análisis FODA de Gestión Financiera del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

Figura 10

*Análisis FODA de Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización*



*Nota.* Análisis FODA de Gestión de Servicios de Clínica y/u Hospitalización del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

### 3.1.3 Herramienta Gerencial CAME

La herramienta CAME, facilita el desarrollo de estrategias basados en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). La palabra CAME es un acrónimo que se conforma de las palabras: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar y estas a su vez se traducen en las acciones a realizar.

- **Corregir (debilidades):** Toda estrategia inicia corrigiendo lo que no está bien.
- **Afrontar (amenazas):** Se debe definir cuáles son las amenazas que afectan a la institución, una vez detectadas se facilitara afrontarlas
- **Mantener (fortalezas):** Identificar ventajas permite afianzarlas.

- **Explotar (oportunidades):** Se debe aprovechar al máximo las oportunidades que se encuentren externamente.

**Figura 11**

*Herramienta Gerencial CAMEL*



*Nota.* Herramienta Gerencial CAMEL, Fuente: <https://negociosyempresa.com/analisis-matriz-came/>

De acuerdo al tipo de estrategia, se plantean las siguientes para el Hospital José Carrasco Arteaga:

### **Corregir**

#### Estrategias de Supervivencia

1. Establecer la demanda y programación de compra de dispositivos médicos y medicamentos en función a cantidades a adquirir, rotación y naturaleza de la contratación.
2. Capacitar a los funcionarios del HEJCA involucrados en distintas etapas del proceso de contratación con la finalidad de mejorar tiempos de compra.
3. Unificar los formatos para la elaboración de los estudios previos a la contratación de bienes y servicios dentro de la fase preparatoria.

## **Afrontar**

### Estrategias de reorientación

1. Programar el inicio de los procesos de adquisición durante el primer cuatrimestre del año, con la finalidad de incrementar la ejecución presupuestaria
2. Realizar las gestiones necesarias ante Nivel Central para la asignación extrapresupuestaria que permita cubrir las necesidades presupuestarias reales de la Unidad Médica
3. Mejorar el tema de comunicación, enfocados en dar atención a los reclamos y quejas presentados por los pacientes.

## **Mantener**

### Estrategias Ofensivas

1. Mantener la motivación y el compromiso del personal de la Unidad Médica.
2. Comunicar oportunamente los avances y las acciones afirmativas del trabajo realizado a diario, con la finalidad de mejorar la percepción por parte de los usuarios.
3. Continuar con los comites semanales de seguimiento a los proceso de compra, para mantener nivel óptimos de abastecimiento en el caso de medicamentos y mejorar el abastecimiento de dispositivos médicos.

## **Explotar**

### Estrategias Defensivas

1. Trabajar en conjunto con la Subdirección Nacional de Contratación Pública en procesos de capacitación a toda la Unidad Médica en temas de contratación pública.
2. Priorizar la compra de equipos médicos considerando que las fichas de validación tienen un tiempo limitado para su uso, de tal forma se mejora el tiempo de respuesta en la atención de cirugías acumuladas por la falta de equipo médico.

3. Disminuir las derivaciones, mediante el incremento de la capacidad resolutoria de atención del HEJCA, brindando una atención oportuna y de calidad.

## **3.2 Planificación Estratégica**

### **3.2.1 Misión**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tiene por misión ser una institución pública autónoma de seguros, que brinda servicios y prestaciones de seguridad social garantizando la protección a nuestros asegurados con un enfoque de eficiencia, transparencia, responsabilidad y calidad. (Plan estratégico institucional, 2018)

Enmarcada en este accionar institucional, el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga al ser una Unidad Médica de tercer nivel, tiene por misión proteger a la población asegurada por el IESS, contra las contingencias que determina la normativa vigente, garantizando el derecho al buen vivir. (IESS-PR, 2022)

### **3.2.2 Visión**

La visión del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es ser una institución innovadora y eficiente reconocida nacional e internacionalmente como un referente en la prestación de servicios, que garantiza con sostenibilidad la satisfacción de los asegurados en el cumplimiento de sus derechos. (Plan estratégico institucional, 2018).

Dicho esto, la visión del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga proyecta ser una institución referente en Latinoamérica, permanente, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de

Seguridad Social con altos estándares de calidad y calidez, bajo sus principios y valores rectores. (IESS-PR, 2022)

### 3.2.3 Valores

En Plan estratégico institucional 2018-2028, se priorizó los subsiguientes valores:

**Figura 12**

*Valores del IESS*

Transparencia	Responsabilidad	Calidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En nuestras acciones, en la información que entregamos y en la gestión de los recursos de la institución para garantizar su permanencia en el futuro</li> <li>• Gestión basada en riesgos para la sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la ejecución de los procesos internos y tareas del día a día, con el fin de consolidar el trabajo institucional. En este valor están implícitos la honestidad, ética, el compromiso con el IESS y el trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos comprometidos con la entrega de calidad en el servicio, y apuntamos nuestros esfuerzos para asegurar la oportunidad, accesibilidad y efectividad en la atención a nuestros afiliados.</li> <li>• Eficiencia en los procesos y mejora continua.</li> </ul>

*Nota.* Valores del IESS, Fuente: Plan Estratégico del IESS, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

### 3.2.4 Objetivos Institucionales

Los objetivos institucionales de acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2018-2028 son:

1. Incrementar la sostenibilidad de los fondos de los seguros especializados.
2. Incrementar la eficiencia en el uso de recursos financieros.
3. Incrementar la efectividad de la afiliación a la seguridad social.
4. Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios.
5. Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos.

6. Incrementar el desarrollo profesional de los servidores de la institución.
7. Incrementar el desarrollo profesional de los servidores de la institución.

### **3.3 Gestión Administrativa**

Es como el conjunto de actividades coordinadas que, mediante el uso eficiente de recursos humanos, financieros y materiales, buscan cumplir con los objetivos institucionales y mejorar los resultados.

Anzola (2002), define a la gestión administrativa como una de las actividades más importantes en las organizaciones, que se realizan con la finalidad de obtener metas y objetivos tratados, utilizando al personal y herramientas disponibles mediante procesos de: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Según Amador (2003), la gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativos, partiendo de las funciones básicas de planificar y organizar hasta las fases ejecutorias de dirección y control de cada actividad.

De acuerdo con Bowen y Vaca (2015) la gestión administrativa es soporte administrativo para todas las áreas y procesos de la empresa, con el objetivo de obtener un resultado efectivo, a través de mayores ventajas competitivas, estos resultados se reflejarán en los estados financieros.

En el ámbito de la gestión administrativa se proponen las siguientes actividades:

**Actividad Nro.1** Implementar un plan maestro de compra por cuatrimestre de tal forma se obtenga la priorización de medicamentos y dispositivos a adquirir en base al stock actual, rotación y demanda de medicamentos y dispositivos médicos del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.



**Tabla 3***Indicador: Abastecimiento de fármacos y dispositivos médicos*

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Formula de Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>
Abastecimiento de la Unidad Médica	Porcentaje	Incrementar el nivel de abastecimiento de fármacos al 90% y de dispositivos médicos al 80%.	Porcentaje de abastecimiento reportado en los visores nacionales.	90% de abastecimiento para fármacos. 80% de abastecimiento para dispositivos médicos.
Procesos en fase precontractual	Unidad	Incrementar el número de procesos publicados en el SOCE (Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador).	Número de procesos publicados en el SOCE.	Incrementar en un 50% el número de procesos ubicados en el SOCE con relación al año anterior.

*Nota.* Indicador de abastecimiento de fármacos y dispositivos médicos del HEJCA, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

**Actividad Nro. 2** Capacitar a las Unidades Requirientes en la fase preparatoria de procesos de los procesos de contratación pública

**Tabla 4**

*Indicador: Capacitación en temas de contratación pública para el HEJCA*

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Capacitación en la elaboración de la fase preparatoria a las Unidades requirientes del HEJCA	Unidad	Realizar al menos dos capacitaciones anuales con una frecuencia semestral en la elaboración de la fase preparatoria para las Unidades Requirientes del HEJCA.	Número de capacitaciones registradas	2 capacitaciones anuales
Procesos en fase preparatoria	Unidad	Incrementar el número de procesos en fase preparatoria, como también disminuir el número de observaciones evidenciadas en el control previo de los procesos.	Número de procesos en fase preparatoria	Incrementar el 50% el número de procesos ubicados en el SOCE con relación al año anterior
Certificar instructores internos en temas de contratación pública	Unidad	Certificar al menos dos instructores internos en temas de contratación pública.	Número de instructores internos certificados en temas de contratación pública	2 capacitadores internos certificados

*Nota.* Indicador: Capacitación en temas de contratación pública para el HEJCA, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

**Actividad Nro.3** Actualizar e implementar el Manual de Fase preparatoria para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga

**Tabla 5**

*Indicador: Actualización e implementación del Manual de Fase preparatoria para el HEJCA*

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Revisión y Actualización del Manual de Fase preparatoria	Unidad	Revisar y actualizar el Manual de Fase Preparatoria para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.	Manual de Fase preparatoria actualizado.	1 Manual
Implementación del Manual de fase preparatoria en el HEJCA	Unidad	Socialización del Manual de Fase Preparatoria del HEJCA.	Socialización mediante procesos de capacitación	2 Socializaciones

*Nota.* Indicador: Actualización e implementación del Manual de Fase preparatoria para el HEJCA, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

### 3.4 Gestión financiera y económica

Para cumplir las acciones propuestas dentro de cualquier organización, es indispensable contar con el presupuesto necesario para ello, las estrategias planteadas deben ser conforme a los recursos financieros disponibles.

De acuerdo a Rodríguez, Rodríguez y Chirinos (2005), la gestión presupuestaria es indispensable para la toma de decisiones, en los diferentes niveles jerárquicos, considerando que para cada nivel organizacional es necesario planificar las acciones con su correspondiente acción presupuestaria; es decir es necesario una asignación presupuestaria para la ejecución de actividades.

Horngren, Sundem, y Stratton (2006) definen presupuesto como:

Una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control. Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo, los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado. (pág. 196)

#### **Actividad Nro.4** Incrementar la ejecución presupuestaria del HEJCA

**Tabla 6**

*Indicador: Ejecución Presupuestaria del HEJCA*

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Formula de Indicador</b>	<b>Medio de Verificación</b>	<b>Meta</b>
Ejecución presupuestaria	Porcentaje	Incrementar la ejecución presupuestaria al 98% de ejecución anual.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	98% de ejecución presupuestaria anual.
Disminución del tiempo de pago	Unidad	Disminuir el tiempo desde el proceso de recepción y pago.	Tiempo entre la fecha de entrega y la fecha de pago	El tiempo desde la fecha de entrega y pago deberá ser máximo de 10 días.

*Nota.* Indicador: Ejecución Presupuestaria del HEJCA, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

### **3.5 Gestión técnica y tecnológica**

La gestión tecnológica busca integrar procesos tecnológicos dentro de un marco administrativo eficaz, de tal forma de automatice procesos con la finalidad de disminuir tiempo y recursos invertidos.

Complementariamente, Mejía (1998) manifiesta que la gestión tecnológica integra todos los procesos relacionados con el manejo de la tecnología dentro de un marco administrativo, involucra la conducción de todos los aspectos

relacionados con la generación e introducción de cambios tecnológicos en la empresa, permitiendo catalizar innovaciones en los sistemas estratégicos, gerenciales, culturales, organizativos y de infraestructura dentro de la empresa. Según Zoltán (1993), la gestión tecnológica puede ser entendida en dos dimensiones: a) La macro, compuesta por políticas gubernamentales para la innovación y desarrollo tecnológico y, b) La micro, constituida por el conjunto de decisiones empresariales que engloban decisiones técnico-gerenciales relacionadas con la selección, transferencia, utilización y una tecnología determinada; debe promover la generación de capacidades tecnológicas locales, por medio del estímulo de la actividad innovadora

**Actividad Nro.5** Implementación de un aplicativo que genere alertas de compra ante stocks críticos

**Tabla 7**

*Indicador: Aplicativo informático que genere alertas de compra ante stocks críticos*

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Formula de Indicador	Medio de Verificación	Meta
Aplicativo informático que genere alertas de tempranas de compra	Unidad	Implementar un aplicativo que genere alertas de compra ante stocks críticos.	Aplicativo que genere alertas de compra tempranas.	1 aplicativo

*Nota.* Indicador: Aplicativo informático que genere alertas de compra ante stocks críticos, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN**

#### **4.1 Monitoreo del Plan**

El monitoreo del plan es un proceso elemental de seguimiento y cumplimiento de las actividades planificadas, que provoca un cambio positivo en el proyecto en favor.

Se debe considerar que el monitoreo es un proceso metódico que se basa en analizar y utilizar la información para hacer seguimiento de que se esté dando cumplimiento al plan propuesto, el monitoreo se dirige a los procesos determinando como, cuando, donde y quien ejecuta las actividades a desarrollar, por ello se ha realizado la matriz de monitoreo a las actividades propuestas, matriz en la cual se detalla área de gestión, actividad, medio de control, la frecuencia del monitoreo y el responsable.

El monitoreo se realiza desde el inicio del plan y continua durante toda su implementación y tiene como finalidad verificar la eficiencia y la eficacia de un proyecto, permite aportar información que hace posible sistematizar resultados y procesos, por lo que permite ser un insumo básico para el proceso de evaluación.

Según Vidal (2010) el monitoreo estratégico es un proceso que permite a los directivos encaminar a la organización hacia el resultado de objetivos estratégicos a corto y largo plazo. No se ha llegado a un consenso entre autores sobre el control de gestión, pero existe un parámetro que los guía que manifiesta que: lo que no se puede medir no es algo que se pueda controlar y por ende cambiar y mejorar en la empresa.

A continuación, se presenta el plan monitoreo a las actividades propuestas:

Tabla 8

## Monitoreo de actividades propuestas

MONITOREO EVALUACION			FRECUENCIA DE MONITOREO					RESPONSABLE
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	MEDIO DE CONTROL	SEMANAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	
Gestión administrativa	Incrementar el abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos.	Informe de cumplimiento Plan Maestro de Compra para el HEJCA	X	X				Jefatura de la Unidad de Contratación Pública, Unidades Requirientes, Coordinación General de Planificación y Estadística
	Capacitar a las Unidades Requirientes en la fase preparatoria de procesos de los procesos de contratación pública.	Informe de la capacitación brindada con firmas de asistencia y compromiso de réplica.		X				Coordinación General de Talento Humano y Jefatura de la Unidad de Contratación Pública.
	Actualizar e implementar el Manual de Fase preparatoria para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga	Manual de Fase Preparatoria actualizado y socializado					X	Coordinación General de Planificación y Estadísticas y Jefatura de la Unidad de Contratación Pública.
Gestión financiera y económica	Incrementar la ejecución presupuestaria del HEJCA	Balance Presupuestario		X				Coordinación General Financiera.
Gestión técnica y tecnológica	Implementación de un aplicativo que genere alertas de compra ante stocks críticos	Aplicativo informático en producción		X				Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicación.

*Nota.* Matriz de Monitoreo de actividades propuestas, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

## 4.2 Evaluación del Plan

La evaluación se desarrollará a la mitad y al finalizar el periodo; a través de indicadores cualitativos y cuantitativos obtenidos de forma indirecta desde las diferentes fuentes de verificación, y de forma directa de los beneficiarios del proyecto. Esta se podrá verificar en tres aspectos indispensables para la gestión del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga:

- Porcentaje de Abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos
- Porcentaje de ejecución presupuestaria
- Porcentaje de ejecución del Plan Anual de Compras

El porcentaje de abastecimiento es evaluado desde nivel central mediante los visores de abastecimiento, aplicativo intranet que mide el nivel de abastecimiento considerando stocks actuales, rotaciones mensuales y meses de abastecimiento, bajo la premisa que se considera abastecimiento si el stock actual es superior a tres meses de consumo.

El segundo porcentaje puede ser verificado en tiempo real mediante Balances Presupuestarios que son obtenidos desde el sistema financiero Esigef, se considera que existe ejecución presupuestaria cuando se ha concluido con el pago.

En cuanto al porcentaje de ejecución el Plan Anual de Compras tiene relación directa con la ejecución presupuestaria y mide la ejecución a través de la compra de los bienes y servicios programados adquirir mediante procesos de contratación pública.



### 4.3 Limitaciones

Las principales restricciones del proyecto de gestión pueden Identificarse de la siguiente manera.

1. Falta de asignación presupuestaria. - Si no se cuenta con los recursos presupuestarios disponibles no se puede realizar las contrataciones previstas, para evitar este inconveniente se debe generar la mayor cantidad de compras en el primer cuatrimestre del año ya que al evidenciar una correcta ejecución presupuestaria, es factible gestionar una asignación adicional a nivel central.
2. Falta de compromiso por parte del área médica en el levantamiento de procesos. - Esta limitación se puede mitigar al mantener continuo contacto y compromiso con el área médica, cuando se cuenta con el personal motivado y alineado a los objetivos de la institución se facilita el cumplimiento de metas y programas propuestos.
3. Limitada capacidad resolutive en el área de compras públicas es necesario que determinar la capacidad instalada de la Unidad de Contratación Pública en base al número de procesos planificados adquirir, al no contar con el personal suficiente, se deben iniciar tempranamente con el proceso de capacitación y contingencia, el proceso de contratación no debe ser un nudo crítico para el abastecimiento de la Unidad Médica

### 4.4 Conclusiones

- El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga es un hospital de tercer nivel del IESS, ubicado en Cuenca atiende a pacientes de la Zona 6 (Azua y Cañar y Morona Santiago) y Zona 7 (El Oro, Loja y Zamora Chinchipe) del país, por ello es considerado como hospital emblemático para el Sur del país.
- De acuerdo con los datos del Plan Médico Funcional, las derivaciones del año 2020 al año 2021 han incrementado un 50%, considerando que el 67% de estas derivaciones surgieron debido a la limitada capacidad

resolutiva, al analizar el factor la principal causa es la falta de dispositivos médicos y equipamiento sanitario dañado, es importante trabajar en un plan de gestión enfocada en el abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos.

- En el abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos intervienen tres factores principales:
  - Asignación presupuestaria
  - Levantamiento oportuno de necesidades
  - Procesos de contratación pública eficiente.
- Para mantener un óptimo nivel de abastecimiento la programación y selección de los medicamentos y dispositivos médicos a adquirir es el fundamental, por ello se ha determinado la necesidad de implementar un aplicativo que genere alertas tempranas de compra, siendo el punto de partida para el inicio de la fase preparatoria de los procesos de contratación.
- La capacitación en temas de contratación pública es indispensable para lograr procesos eficientes, por lo que es necesario la actualización de un manual de fase preparatoria para los procesos de contratación pública de tal forma que se estandaricen formatos, procesos acordes a las necesidades, recursos y estructura del HEJCA.

#### **4.5 Recomendaciones**

El proceso de abastecimiento no es únicamente responsabilidad del área administrativa, sino es un proceso sistémico que engloba todas las áreas de Unidad Médica, el compromiso y la intervención del área médica es primordial para determinar las necesidades reales de abastecimiento, así el trabajo en conjunto determina el éxito de una gestión.

El monitoreo y cumplimiento permanente permite medir los resultados alcanzados a tiempo de tal forma que se potencien los puntos fuertes y se mejore los puntos débiles, por lo que el plan estratégico debe ser altamente flexible a

los cambios y necesidades reales, el empoderamiento por parte del personal marca la diferencia y se logra mediante la asignación de responsabilidades, establecimiento de tiempos y metas cuantificables, es transcendental que el personal se sienta involucrado en el proceso.

## GLOSARIO

Durante el desarrollo del Plan Estratégico para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga se emplea terminología que, por su relevancia se define en la siguiente tabla.

**Tabla 9**

*Glosario de términos*

<b>Término</b>	<b>Definición</b>
Atención integral de salud	La atención integral de salud articula acciones de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación, cuidados paliativos de las personas, familias, comunidad y su entorno. Interrelaciona y complementa actividades sectoriales, ciudadanas y los diversos sistemas médicos (medicina formal/ medicinas ancestrales/ medicinas alternativas).
Hospital de especialidades	Establecimiento de salud de la más alta complejidad, con infraestructura adecuada, equipamiento de alta tecnología y talento humano especializado y acorde a su perfil de prestaciones de salud; cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia, hospital del día e internación en las especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas reconocidas de conformidad con la ley. Dispone de cuidados de enfermería, además de servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico como: centro quirúrgico y terapia intensiva (cuidados intensivos), radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional, nutrición y dietética, farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado, puede contar con rehabilitación integral, cuidados paliativos y banco de leche humana. Cumple con acciones de atención integral e integrada de la salud. Cuenta con servicio de docencia e investigación. Constituye el escalón de referencia de atención de menor complejidad y contrarreferencia. (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2014).
Nivel de Atención	Corresponde a las modalidades de atención cuya oferta de servicios está en directa relación con las necesidades de salud de la población y sus diferentes grados de complejidad. (Ministerio de Salud Pública, 2014)
Plan Médico Funcional	Instrumento técnico que permite conocer el estado actual y/o proyección de los establecimientos de salud, así como su diagnóstico con relación a su gestión y funcionalidad. Este se origina por requerimientos institucionales que obedezcan a la planificación territorial, plurianual de crecimiento institucional, demanda social, emergencias y contingencias, y cambios necesarios para la operacionalización y cumplimiento de normas emitidas por la Autoridad Sanitaria Nacional.

*Nota.* Glosario de términos, Elaborado por el autor, Karina Salto S.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, J. (2003). Proceso Administrativo. Recuperado de [http://www.elprisma.com/apuntes / administración de empresas proceso administrativo](http://www.elprisma.com/apuntes/administración%20de%20empresas%20proceso%20administrativo).
- Anzola, S. (2002). Administración de pequeñas empresas. México: Editorial McGrawhill.
- Asamblea Constituyente. (2011). Constitución de la República del Ecuador 2008. Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.
- Bowen, C. y Vaca, T. (2015). Diseño de un plan de gestión administrativa y financiera para la empresa de libro pernos de la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil: S.ed. Recuperado de [https://dspace.ups.edu.ec/ bitstream](https://dspace.ups.edu.ec/bitstream).
- Congreso Nacional. (2014) Ley de Seguridad Social. Quito: Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001.
- Coordinación General de Planificación y Estadísticas del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga. (2022). Plan Medico Funcional Dirección Nacional de Servicios Corporativos & Subdirección Nacional de Compras Públicas. (2020). Manual del Subproceso Gestión Preparatoria.
- Constitución de la República del Ecuador [Const]. Art. 32. 20 de octubre de 2008 (Ecuador).
- Horngren, C., Sundem, G. y Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa. Pearson Educación.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2013). IESS: Hacia una revolución de la Seguridad Social. Quito: IESS.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2018). Plan estratégico Institucional. Manual de Buenas Prácticas en la Contratación Pública para el desarrollo del Ecuador. (2005).
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2014). Norma Técnica: Subsistema de referencia, derivación, contrareferencia, referencia inversa y transferencia del Sistema Nacional de Salud.

- Rodríguez, G., Rodríguez, B. y Chirinos, A. (2005). Sistema de información en la gestión presupuestaria sector pastas alimenticias. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI (1), 105117.
- Sandoval, R. (2016). Gobierno Por Resultados - La nueva era de la gestión pública. México: ¡A los 4 vientos! Comunicación Integral.
- Vidal, L. (2010). DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA. Emerald, 9

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Presupuesto del Plan de Gestión Gerencial**

<b>PRESUPUESTO</b>					
<b>AREA DE GESTION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gestión administrativa</b>	Incrementar el abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos.	Jefatura de la Unidad de Contratación Pública, Unidades Requirentes, Coordinación General de Planificación y Estadística	Informe mensual del nivel de abastecimiento conforme los visores nacionales.	24	\$24,00
	Capacitar a las Unidades Requirentes en la fase preparatoria de procesos de los procesos de contratación pública.	Coordinación General de Talento Humano y Jefatura de la Unidad de Contratación Pública.	Capacitaciones en temas de contratación pública	2	\$1000,00
	Actualizar e implementar el Manual de Fase preparatoria para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga	Coordinación General de Planificación y Estadísticas y Jefatura de la Unidad de Contratación Pública.	Manuel de la fase preparatoria actualizado	1	\$50,00
<b>Gestión financiera y económica</b>	Incrementar la ejecución presupuestaria del HEJCA	Coordinación General Financiera.	Informe de ejecución presupuestaria	12	\$12,00
<b>Gestión técnica y tecnológica</b>	Implementación de un aplicativo que genere alertas de compra ante stocks críticos	Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicación.	Aplicativo que genere alertas tempranas de compra	1	\$1500,00

Elaborado por el autor, Karina Salto S.



## Anexo 2. Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA			MESES											
AREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión administrativa	Incrementar el abastecimiento de medicamentos y dispositivos médicos.	Jefatura de la Unidad de Contratación Pública, Unidades Requirientes, Coordinación General de Planificación y Estadística.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Actualizar e implementar el Manual de Fase preparatoria para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga	Coordinación General de Planificación y Estadísticas y Jefatura de la Unidad de Contratación Pública.			X	X								
	Capacitar a las Unidades Requirientes en la fase preparatoria de procesos de los procesos de contratación pública.	Coordinación General de Talento Humano y Jefatura de la Unidad de Contratación Pública.				X				X				
Gestión financiera y económica	Incrementar la ejecución presupuestaria del HEJCA	Coordinación General Financiera.				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión técnica y tecnológica	Implementación de un aplicativo que genere alertas de compra ante stocks críticos	Coordinación General de Tecnologías de Información y Comunicación.			X	X								

Elaborado por el autor, Karina Salto S.

**Anexo 3.** Fotografía del Hospital de especialidades José Carrasco Arteaga, Ingreso por el área de emergencias



Fuente: Página de Facebook del IESS.

**Anexo 4.** Fotografía del Hospital de especialidades José Carrasco Arteaga, Ingreso por el área de consulta externa



Fuente: <https://vymaps.com/EC/Hospital-IESS-Jos-Carrasco-Arteaga-270302/>