



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TEMA:

“PLAN DE MEJORA CON UN MODELO DE ADQUISICIÓN EFICIENTE DE
MEDICAMENTOS EN EL SERVICIO DE FARMACIA DEL HOSPITAL GENERAL
LATACUNGA”.

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTOR:

Bioquímica Farmacéutica Jesenia Cumandá Tipanquiza Duque

2023

RESUMEN

El Hospital General Latacunga presta servicios de salud con calidad en el ámbito de la asistencia especializada de segundo nivel desde 1959.

La salud se considera un tesoro invaluable y, además, es un derecho fundamental en la mayoría de países, es así que, la Constitución de la República Del Ecuador, 2008 se garantiza el derecho al acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad; siendo el suministro adecuado de los mismos, una prioridad para los gobiernos de turno y autoridades que gerencian instituciones de salud.

El medicamento es una de las herramientas necesarias para contribuir a la recuperación de la salud del paciente mejorar su calidad de vida; por lo que, los procesos de abastecimiento de las instituciones de salud y asignaciones presupuestarias de los gobiernos deben contribuir al alcance de este objetivo.

Los procesos de adquisición de medicamentos deben responder a una necesidad sanitaria real de todas las carteras de una institución de salud, llevada a cabo según los procedimientos estandarizados internamente y en cumplimiento de la normativa legal vigente.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal promover un plan de mejora en las diferentes etapas del suministro de los medicamentos requeridos en el Hospital General Latacunga, como un proceso continuo y coordinado, con énfasis en el proceso de abasteciendo de medicamentos para la entidad.

Según los resultados obtenidos en el diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud realizado, existen algunas limitantes que dificultan ofrecer un servicio de calidad oportuno, tales como: factores logísticos, organizacionales, económicos, manejo de tecnologías para ejecutar una correcta planeación de la demanda de medicamentos, sobrecarga de actividades que no agregar valor al personal a cargo de la gestión de abastecimiento, cumplimiento por parte de los proveedores, entre otros.

El problema que se busca resolver mediante la ejecución del presente proyecto es el desabastecimiento parcial que acarrea el Hospital General Latacunga a lo largo del periodo fiscal, al no lograr abastecer totalmente de los medicamentos requeridos, para solventar las necesidades de los pacientes que acuden a esta casa de salud. Para su desarrollo se ha recurrido a varios métodos e instrumentos a fin de alcanzar los objetivos que guían la

investigación. En primer lugar, se realizó un análisis a la bibliografía disponible respecto a la planificación de la gestión del suministro de insumos estratégicos, posteriormente se utilizó una investigación descriptiva para identificar las características fundamentales del proceso de abastecimiento de medicamentos, buscando establecer su estructura, el comportamiento de los actores involucrados y los fenómenos que ocurren sobre la marcha de los mismos, proporcionando una información comparable con otras fuentes y sistemática; utilizando el método de investigación descriptiva observacional cualitativa para medir las características de los elementos a investigar, utilizando la herramienta de la entrevista para recabar la información.

La propuesta de solución a la problemática identificada, se centra en primer lugar cambiar la metodología mediante la cual se realiza la estimación de necesidades de medicamentos para un adecuado suministro en cada periodo de tiempo, llevar un control riguroso y detallado de todos los movimientos de cada medicamento, desde su recepción hasta la dispensación al paciente, a fin de garantizar el uso correcto de recursos hospitalarios en beneficio de la institución y el paciente; también, se determinó que se requiere herramientas electrónicas más eficientes, que aporten mayor cantidad de datos diariamente, para la proyección y cuantificación de requerimientos; por otro lado se identificó la necesidad de estandarizar cada etapa de los procesos de adquisiciones, para eliminar retrasos de tiempo innecesarios y prevenibles en la ejecución de los mismos. El plan de gestión gerencial tiene un presupuesto económico referencial mínimo, pues la mayor cantidad de recursos requeridos son el talento humano con el que actualmente se cuenta en la entidad de salud, por lo que los beneficios resultan ser representativos en relación a los recursos requeridos para su ejecución.

Palabras claves: Abastecimiento de medicamentos, suministro de medicamentos, adquisiciones de medicamentos, estimación de necesidades, procesos de adquisición.

ABSTRACT

The Latacunga General Hospital has provided quality health services in the field of second-level specialized care since 1959.

Health is considered an invaluable treasure and, furthermore, it is a fundamental right in most countries. Thus, the Constitution of the Republic of Ecuador, 2008, guarantees the right to access safe, effective and quality medicines; Their adequate supply being a priority for the governments in power and authorities that manage health institutions.

Medicine is one of the necessary tools to contribute to the recovery of the patient's health and improve their quality of life; Therefore, the supply processes of health institutions and government budget allocations must contribute to the achievement of this objective.

Medicine acquisition processes must respond to a real health need of all portfolios of a health institution, carried out according to internally standardized procedures and in compliance with current legal regulations.

The main objective of this research project is to promote an improvement plan in the different stages of the supply of the required medications at the Latacunga General Hospital, as a continuous and coordinated process, with emphasis on the process of supplying medications for the entity.

According to the results obtained in the diagnosis of services, resources and functional capacities in the health unit carried out, there are some limitations that make it difficult to offer a timely quality service, such as: logistical, organizational, economic factors, management of technologies to execute a correct planning the demand for medicines, overload of activities that do not add value to the personnel in charge of supply management, compliance by suppliers, among others.

The problem that is sought to be resolved through the execution of this project is the partial shortage caused by the Latacunga General Hospital throughout the fiscal period, by not being able to fully supply the required medications, to meet the needs of the patients who come to this hospital. health house. For its development, various methods and instruments have been used in order to achieve the objectives that guide the research. Firstly, an analysis was carried out on the available literature regarding planning the management of the supply of strategic inputs, subsequently a descriptive research was used to identify the fundamental characteristics of the drug supply process, seeking to establish its structure, the behavior of the actors involved and the phenomena that occur during their progress,

providing information comparable with other sources and systematic; using the qualitative observational descriptive research method to measure the characteristics of the elements to be investigated, using the interview tool to collect information.

The proposal for a solution to the identified problem focuses first on changing the methodology by which the estimation of medication needs is carried out for an adequate supply in each period of time, maintaining rigorous and detailed control of all the movements of each medication, from its reception to its dispensing to the patient, in order to guarantee the correct use of hospital resources for the benefit of the institution and the patient; Also, it was determined that more efficient electronic tools are required, which provide a greater amount of data daily, for the projection and quantification of requirements; On the other hand, the need to standardize each stage of the procurement processes was identified, to eliminate unnecessary and preventable time delays in their execution. The managerial management plan has a minimum referential economic budget, since the largest amount of resources required are the human talent currently available in the health entity, so the benefits turn out to be representative in relation to the resources required to its execution.

Keywords: Supply of medicines, supply of medicines, acquisitions of medicines, estimation of needs, acquisition processes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	I
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPITULO I.....	10
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	10
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL	10
1.1. Estructura administrativa, Financiera, Operativa	12
2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS	13
2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos	13
2.2 Oferta de servicios	14
2.3 Población atendida.....	16
2.4 Demanda del servicio insatisfecha	17
3 OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN.....	17
3.1 Planteamiento del problema.....	17
3.2 Árbol de problema.....	17
3.3 Justificación del problema	19
3.4 Objetivos del plan de gestión	19
3.5 Selección de alternativas de solución.....	20
CAPITULO II.....	22
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN	22
4 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR	22
4.1 JUSTIFICACIÓN	22
5 METODOLOGÍA	23

6	DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	24
6.1	MATRIZ ANALISIS EXTERNO: (PESTEL)	24
6.2	FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER	27
6.3	ANÁLISIS FODA DE ÁREA GESTIÓN DE MEDICAMENTOS	29
CAPÍTULO III.....		30
7	ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL	30
	MISIÓN	30
	VISIÓN.....	30
	VALORES, PRINCIPIOS ÉTICOS.....	30
	OBJETIVOS INSTITUCIONALES	31
	POLÍTICAS	31
7.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL		31
7.1.1	ESTRATEGIA # 1: PLANIFICAR ANUALMENTE LOS MEDICAMENTOS A ADQUIRIR EN BASE A LA NECESIDAD REAL	32
7.1.2	ESTRATEGIA # 2: EJECUTAR UN CONTROL CONTINUO DE TODA LA CADENA DEL SUMINISTRO DEL MEDICAMENTO EN LA ENTIDAD.....	35
7.1.3	ESTRATEGIA # 3: NORMAR PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA	39
7.1.4	ESTRATEGIA # 4: Repotenciar el sistema de gestión de control de inventarios institucional PUSHANA.....	40
7.1.5	ESTRATEGIA # 5: Definir funciones del responsable de compras de medicamentos.	41
7.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	43
7.3	PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	46
CAPÍTULO IV		48

8	EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.....	48
9	CONCLUSIONES	52
10	RECOMENDACIONES	52
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
12	ANEXOS	56

INTRODUCCIÓN

La salud se considera un tesoro invaluable y, además, es un derecho fundamental en la mayoría de países. Actualmente las instituciones de salud tanto públicas como privadas buscan solventar las necesidades de salud de los pacientes, sobre los pilares de la planeación estratégica, y todo lo que ello implica.

En la Constitución de la República Del Ecuador, 2008 se garantiza el derecho al acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad; siendo el suministro adecuado de los mismos, una prioridad para los gobiernos de turno y autoridades que gerencian instituciones de salud.

Uno de los componentes fundamentales e indicadores de calidad de una entidad de salud, es el abastecimiento oportuno de todos los suministros necesarios para el alcance de los objetivos de prevención, diagnóstico y recuperación de la salud.

En particular el proceso de adquisición de medicamentos debe responder a una necesidad sanitaria real de todos los servicios o dependencias del hospital, llevada a cabo según los procedimientos establecidos internamente y en cumplimiento de la normativa legal vigente.

El Hospital General de Latacunga, perteneciente al Ministerio de Salud Pública, tiene 64 años brindado atención de segundo nivel a la población de la provincia de Cotopaxi y cantones aldeanos de la zona 3, el cual enfrenta grandes desafíos en el propósito de optimizar los recursos disponibles, ante la innumerable lista de necesidades.

La OMS en su Guía Práctica para la Planificación de la Gestión del Suministro de Insumos Estratégico, demuestra que los procesos de adquisiciones incluso tienen un efecto directo sobre toda la cadena que lleva los medicamentos al usuario final que es el paciente, pues marca pautas para el almacenamiento, distribución y uso racional de los mismos; así un buen proceso de abastecimiento, facilitará el almacenamiento y disponibilidad oportuna para los pacientes, garantizando una disponibilidad sostenible en el tiempo.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo promover un plan de mejora en las diferentes etapas del suministro de los medicamentos requeridos en el Hospital General Latacunga, como un proceso continuo y coordinado, mas no, como pasos independientes; la adquisición adecuada de medicamentos necesarios para la atención sanitaria, requiere inicialmente una evaluación de la situación actual en la que se desempeña, para continuar

con la verificación de la selección de medicamentos en base a casos reales o datos epidemiológicos por parte del comité de farmacoterapia, posterior se analizarán los mecanismos de planificación de las adquisiciones y uso de herramientas disponibles, se identificarán los nudos críticos utilizando herramientas gerenciales a fin de proponer sus respectivas acciones correctivas, y finalmente se propondrá estrategias de mejora de la gestión e indicadores para el monitoreo y evaluación de su cumplimiento.

CAPITULO I

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La gestión del suministro de medicamentos para el Hospital General Latacunga está bajo la responsabilidad de una Bioquímica Farmacéutica, todos los procesos de adquisición elaborados, son revisados por la Coordinadora del servicio de farmacia y aprobados por la Dirección asistencial de la entidad.

El listado de medicamentos requeridos y sus cantidades, son aprobados por el comité de farmacoterapia anualmente y cada vez que sea necesario realizar alcances a los consumos y necesidades de los mismos.

La estimación de necesidades y adquisiciones de medicamentos, una de las etapas más críticas de la cadena del suministro, se ha venido realizando en base al requerimiento de los diferentes servicios de la entidad, pero se ha evidenciado una participación poco concienciada de los involucrados, por diversas razones, ya sea por la carga laboral o porque no se tiene una real conciencia del impacto que tiene esta actividad sobre el éxito o fracaso de la planificación de la demanda, que evite el desabastecimiento de medicamentos; el último año, se optó por realizar la estimación de necesidades en base a los consumos promedios mensuales históricos, en cumplimiento de las directrices emitidas por la dirección nacional de medicamentos del Ministerio de Salud Pública.

La elaboración de documentos habilitantes para los diferentes procesos dinámicos de adquisición, bajo las diferentes procedimientos y modalidades, son elaborados por la farmacéutica a cargo, de dichos documentos, actualmente el departamento de compras públicas de la entidad revisa los estudios de mercado, esto, previa la obtención de certificaciones presupuestaria, POA y PAC.

En dependencia del procedimiento de adquisición, se elaboran los contratos u órdenes de compra correspondientes, es importante mencionar en este punto de la cadena de suministro, que un punto crítico detectado se encuentra en el departamento jurídico de la

entidad, que tarda más del tiempo estimado en la elaboración de contratos, retrasando el abastecimiento oportuno de medicamentos.

Cumplido los plazos de entrega, se espera que los medicamentos lleguen a las bodegas institucionales, en concordancia con lo ofertado, debiendo mencionar que no siempre ocurre de esta manera, pues, varios son los proveedores que previo a la entrega o al momento de la entrega recepción de los productos, solicitan prórroga para las entregas o cambio de marca de los productos, lo cual incide directamente en el proceso de abastecimiento.

El financiamiento es otro punto álgido en la cadena del suministro de medicamentos para asegurar su acceso oportuno; sin esta garantía, la ineficiencia en las actividades de adquisición, serán inevitables. En nuestro país el presupuesto es liberado paulatinamente a lo largo del año fiscal, por ello las compras ejecutadas se realizan de manera parcial o en cantidades pequeñas, incluso se generan retrasos en los pagos.

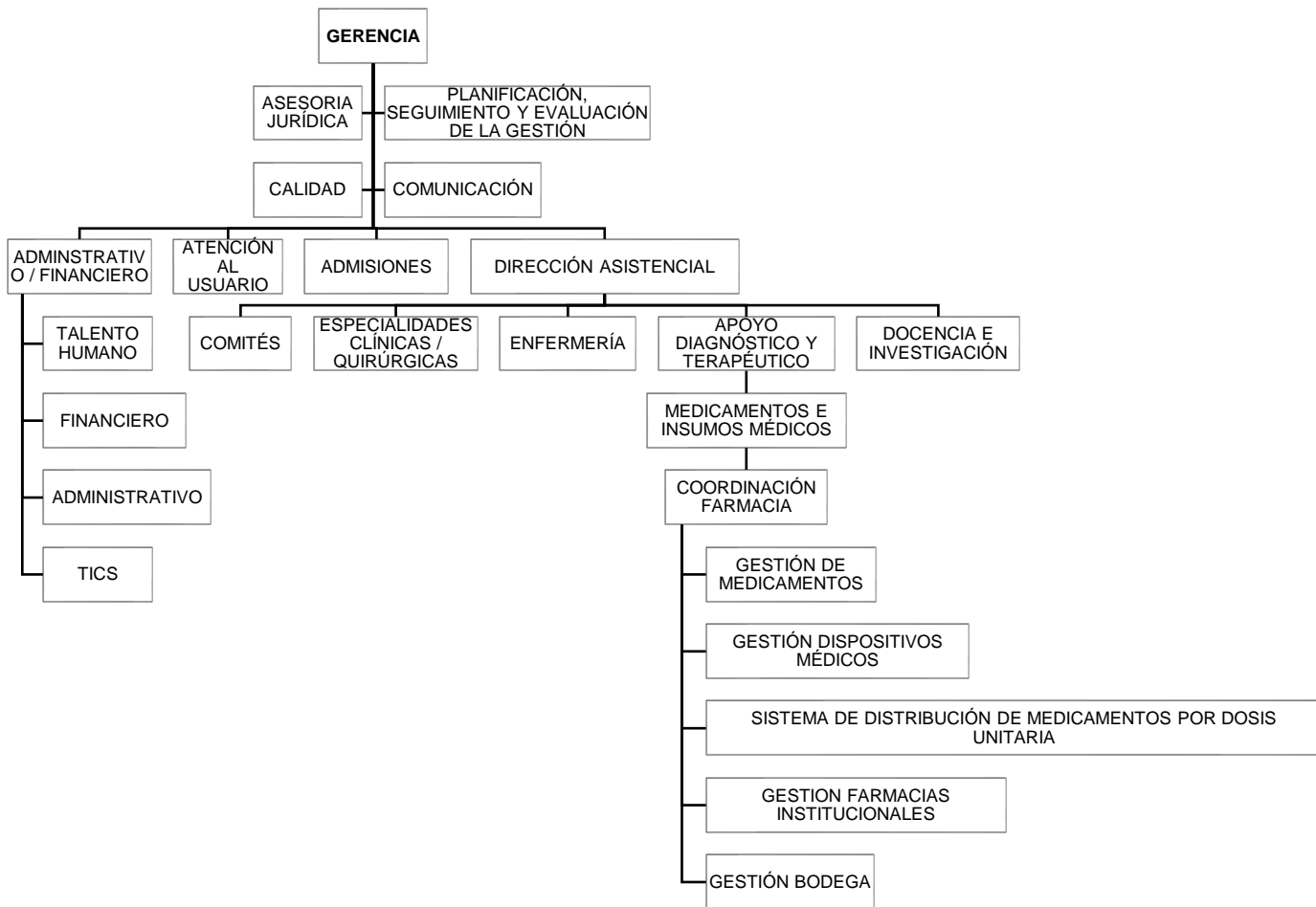
Por otro lado, hay que tener en consideración que el talento humano requerido para la planeación estratégica y procesos de adquisición debería ser lo suficientemente capacitado, con amplios conocimientos en la materia, experiencia, capacidades, motivaciones suficientes para desarrollar las actividades inherentes y particularmente con la capacidad de trabajar bajo presión.

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador en el último año, opto por el modelo de sistema de suministro centralizado, con procesos corporativos directamente con los proveedores a fin de abastecer a los establecimientos pertenecientes al MSP, pero que lastimosamente no está logrando sus objetivos, ya que la demanda ha superado la capacidad de fabricación, lo que ha generado desabastecimiento e inconformidad de los pacientes, en mayor proporción que cuando los procesos de adquisición los realizaban cada entidad.

Otro modelo de suministro de medicamentos que el gobierno actual busco establecer, fue transferir a las farmacias privadas la responsabilidad de la gestión de abastecimiento de medicamentos, las llamadas “Farmacias externalizadas”, lo cual tampoco alcanzo los objetivos plateados; quedando demostrado de esta manera, la gran dificultad en general que se tiene para abastecer oportunamente a las casas de salud, ya que intervienen varios factores directos e indirectos sobre los procesos.

1.1. Estructura administrativa, Financiera, Operativa

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA SEGÚN NORMATIVA DEL MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA



Fuente: Desarrollo del autor

2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

2.1. Análisis geoespacial y geopolíticos



Imagen 1: Hospital General Latacunga

El Hospital General Latacunga fue creado el 11 de noviembre del 1959, de acuerdo a la estructura del Ministerio de Salud Pública está catalogado como Unidad de Atención Nivel II y en concordancia con el Estatuto Orgánico por Procesos para Hospitales su Misión es, Prestar servicios de salud con calidad en el ámbito de la asistencia especializada de segundo nivel, a través de su cartera de servicio, cumpliendo con la responsabilidad de recuperación y rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red en el marco de la justicia y equidad social.(Hospital General Latacunga, website)

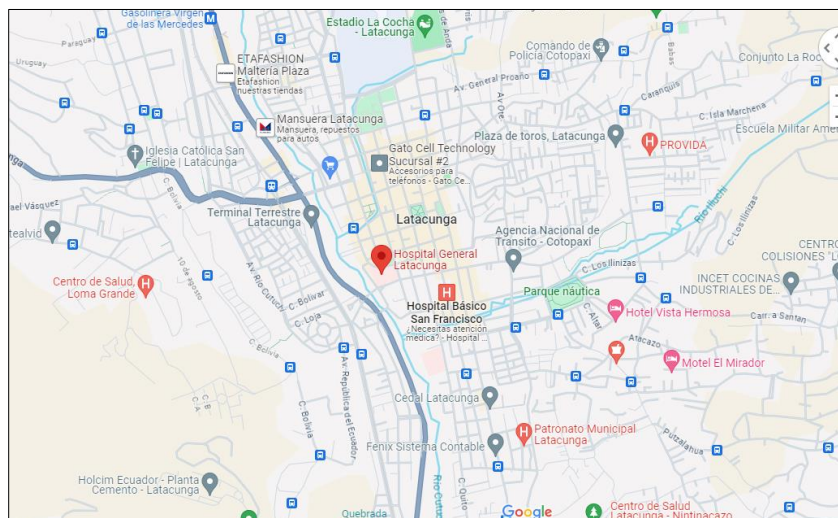


Imagen 2: Ubicación Hospital General Latacunga

La Farmacia Institucional dentro de la estructura organizacional de hospitales está constituida dentro de la Unidad de Apoyo y Diagnóstico Terapéutico, tiene la responsabilidad de la elaboración de requerimientos, adquisición, provisión, recepción, almacenamiento, conservación, distribución y reposición de medicamentos y dispositivos médicos. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales,2012)

La Farmacia Institucional dentro de la estructura organizacional de hospitales está constituida dentro de la Unidad de Apoyo y Diagnóstico Terapéutico, en el cual una de sus funciones es la responsabilidad de la elaboración de requerimientos, adquisición, provisión, recepción, almacenamiento, conservación, distribución y reposición de medicamentos y dispositivos médicos; funciona las 24 horas del día los 365 días del año, en la misma se dispensa medicamentos/fórmulas de nutrición y dispositivos médicos para los pacientes que acuden a los diferentes servicios de Emergencia, Consulta Externa y Hospitalización previo a la entrega de la receta médica por parte de los usuarios. (Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales,2012)

2.2 Oferta de servicios

HOSPITAL GENERAL LATACUNGA

CARTERA DE SERVICIOS

CONSULTA EXTERNA

ESPECIALIDADES CLÍNICAS

- Neurocirugía
- Endocrinología
- Gastroenterología
- Endoscopias / unidad de gastroenterología
- Dermatología
- Geriátría
- Cardiología
- Ecocardiograma
- Psiquiatría
- Psicología clínica
- Neumología
- Hematología

- Audiología
- Ginecología
- Colposcopia
- Pediatría
- Medicina interna
- Nutrición y dietética
- Fisiatría
- Nefrología
- Neonatología
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Urología
- Traumatología
- Odontología general

ESPECIALIDADES QUIRÚRGICAS

- Cirugía general
- Cirugía plástica
- Cirugía vascular
- Pie diabético
- Cirugía cabeza y cuello
- Cirugía pediátrica
- Cirugía maxilofacial
- Anestesiología

ESPECIALIDADES CRÍTICAS

- Unidad de cuidados intensivos
- Unidades de quemados
- Neonatología cuidados básicos
- Neonatología cuidados intermedios
- Neonatología cuidados intensivos

UNIDAD DE APOYO TERAPÉUTICO Y DIAGNOSTICO

- Farmacia
- Laboratorio clínico

- Imagenología
- Medicina transfusional
- Rehabilitación física

HOSPITALIZACIÓN

- Pediatría
- Aislamiento
- Medicina interna
- Ginecología
- Cirugía general
- Neonatología (cunas e incubadoras)
- Neurocirugía
- Traumatología
- Uci adultos
- Unidad de quemados
- Centro obstétrico
- Centro quirúrgico
- Hospital del día

2.3 Población atendida

El Hospital General Latacunga presta servicios de salud con calidad en el ámbito de la asistencia especializada de segundo nivel, cumpliendo con la responsabilidad de recuperación y rehabilitación de la salud integral; su mejoramiento continuo está enfocado a prestar una atención de calidad acorde a las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética utilizando los recursos disponibles de forma eficiente y transparente.

El Hospital General Latacunga, como unidad del MSP constituye el punto de referencia de las Unidades de Salud de los siete cantones de la Provincia y de acuerdo también, a las necesidades de las otras Unidades de la Zona 3. Cumple con estándares de calidad Internacional en la atención a los usuarios, lo cual está avalado con la obtención de la certificación a partir de abril del año 2015.

La población de la provincia de Cotopaxi según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo del Ecuador refleja 442. 806 habitantes, donde 221.335 son hombres y 221.410 son mujeres.

2.4 Demanda del servicio insatisfecha

Existen algunas limitantes que dificultan ofrecer un servicio de calidad oportuno, abarcan varios aspectos, tales como: factores logísticos, organizacionales, económicos, manejo de tecnologías para ejecutar una correcta planeación de la demanda de medicamentos, sobrecarga de actividades que no agregan valor al personal a cargo de la gestión de abastecimiento, cumplimiento por parte de los proveedores, entre otros.

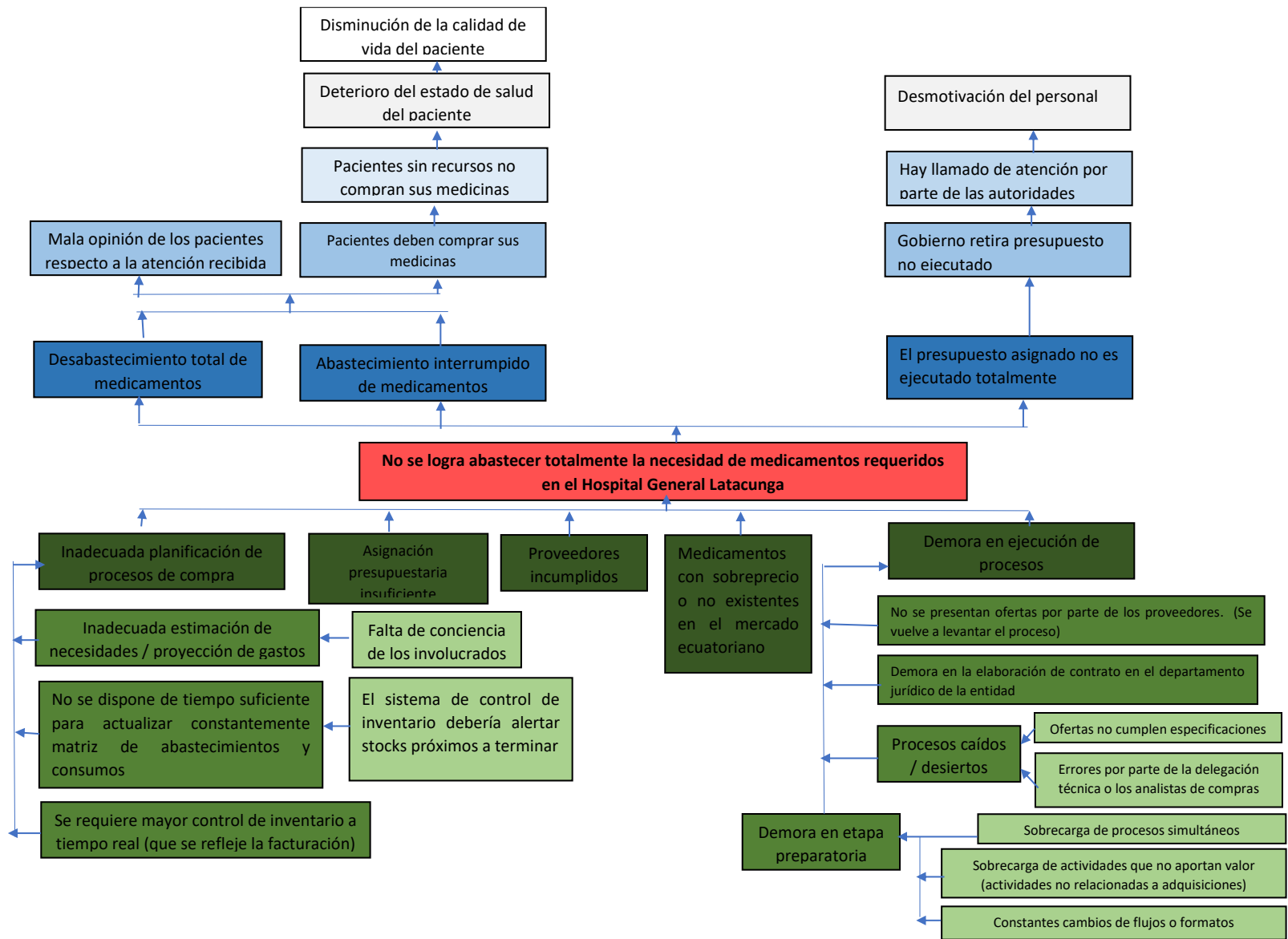
La cantidad de usuarios afectados por el desabastecimiento de medicamentos en la entidad de salud, es un número variable en el transcurso del año, se ven afectados pacientes hospitalizados, pacientes atendidos en el servicio de emergencias y pacientes atendidos en la consulta externa, que no tienen acceso continuo al medicamento, y que se ven en la necesidad de comprar de manera particular los tratamientos.

3 OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

3.1 Planteamiento del problema

El problema que se busca resolver mediante la ejecución del presente proyecto es el desabastecimiento parcial que acarrea el Hospital General Latacunga a lo largo del periodo fiscal, al no lograr abastecer totalmente de los medicamentos requeridos, para solventar las necesidades de los pacientes que acuden a esta casa de salud, determinando nudos críticos en el diagnóstico de las diferentes etapas y con todos los involucrados, a fin de obtener los mejores resultados posibles con los recursos disponibles.

3.2 Árbol de problema



3.3 Justificación del problema

El acceso oportuno a un medicamento de calidad constituye en una herramienta eficaz para la recuperación de la salud de una persona o contribuir a mejorar su calidad de vida, es así que los procesos de abastecimiento de las instituciones de salud y asignaciones presupuestarias de los gobiernos deberían contribuir al alcance de este objetivo.

El abastecimiento de medicamentos debe responder a una necesidad real, generada por los diferentes servicios de la entidad, el comité de farmacoterapia tiene la responsabilidad de aprobar el listado de medicamentos requeridos con sus respectivas cantidades, la unidad requirente debe levantar todos los documentos habilitantes necesarios para los procesos de adquisición, con la colaboración y respaldo del departamento administrativo financiero.

Actualmente en el Hospital General Latacunga se han detectado debilidades en su flujo de adquisición que, sumada a los limitados recursos disponibles y la poca concurrencia de proveedores en general, desencadenan en la falta de abastecimiento oportuno de todos los medicamentos requeridos por la entidad, donde el usuario final se ve afectado al no tener acceso a sus tratamientos.

3.4 Objetivos del plan de gestión

3.4.1 Objetivo General

Abastecer oportunamente de los medicamentos requeridos por los pacientes que acuden al Hospital General Latacunga.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Plantear un mecanismo eficaz de monitoreo de stock y consumos de medicamentos en tiempo real, a fin de ejecutar los procesos de adquisición oportunamente, evitando las rupturas de stocks.
- Establecer mecanismos de autoevaluación de los procesos elaborados, para evitar procesos fallidos que retarden el abastecimiento de medicamentos.

- Ejecutar totalmente el presupuesto asignado por el gobierno central para medicamentos, a fin de evitar el retiro de recursos no utilizados.

3.5 Selección de alternativas de solución

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Para la elaboración de la matriz de alternativas de solución se programó una reunión con los responsables de la adquisición de medicamentos, dispositivos médicos y la Coordinadora del servicio de Farmacia de la entidad de salud, donde se analizó los diferentes inconvenientes que se han presentado en años previos, por otro lado, también se investigó la metodología utilizada en otras casas de salud de igual o mayor complejidad, respecto a la ejecución de los procesos de abastecimiento. Ver Anexo # 8.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA 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						
ÍTEM	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍO	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1	Inadecuada planificación en procesos de compra	Falta de conciencia de los involucrados	Inadecuada estimación de necesidades	Contar con el compromiso real de los involucrados	Concientizar al personal involucrado por medio de capacitaciones	Unidad requirente de farmacia / coordinadores de servicios
2	Inadecuada planificación en procesos de compra	El sistema de control de inventario debería alertar stocks próximos a terminar	Inadecuada estimación de necesidades	Contar con un sistema que reporte a diario los stocks mínimos y de seguridad	Ajustar el sistema de control de inventario actual, para que de mayor información	Unidad requirente de farmacia / TICS

3	Demora en ejecución de procesos	Ofertas no cumplen especificaciones	Procesos caídos o declarados desiertos	Ejecutar un proceso de adquisición en un tiempo prudente	Agrupar correctamente los medicamentos en cada proceso	Unidad requirente de farmacia / Unidad administrativa financiera
4	Demora en ejecución de los procesos	Errores por parte de la delegación técnica o los analistas de compras	Procesos caídos o declarados desiertos	Desarrollar la etapa precontractual sin errores	Realizar control interno previo a la publicación de actas o pliegos de los procesos	Unidad requirente de farmacia / Unidad administrativa financiera
5	Demora en ejecución de los procesos	Sobrecarga de procesos simultáneos	Demora en etapa preparatoria	Ejecutar un proceso de adquisición en un tiempo prudente	Evitar acumulación de procesos, comprar con anterioridad	Unidad requirente de farmacia
	Demora en ejecución de los procesos	Sobrecarga de actividades que no aportan valor (actividades no relacionadas a adquisiciones)	Demora en etapa preparatoria	Ejecutar un proceso de adquisición en un tiempo prudente	No asignar actividades no relacionadas a compras al personal involucrado	Unidad requirente de farmacia
	Demora en ejecución de los procesos	Constantes cambios de flujos o formatos	Demora en etapa preparatoria	Mantener flujos y formatos definidos	Desarrollar POE de adquisición de medicamentos adaptado a la realidad de la institución	Unidad requirente de farmacia / Unidad administrativa financiera

Notas: Acciones sugeridas de acuerdo a la realidad de la entidad de salud.

Fuente: Servicio de farmacia del Hospital General Latacunga

Elaboración: Jesenia Tipanquiza Duque

Fecha: octubre 2023

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCIÓN

4 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

4.1 JUSTIFICACIÓN

En cumplimiento del artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador, las instituciones de salud y el estado deberán garantizar a la población una atención sanitaria de calidad, para lo cual el acceso a medicamentos es un pilar fundamental. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art.32)

La falta temporal o permanente de medicamentos representa un grave problema de salud pública a nivel global, complicando el estado de salud de los pacientes al aumentar su morbilidad, y afectando al sistema sanitario y la sociedad en general. (Guerrero-Mieles, L., & Escobar-García, M., 2022).

La falta de abastecimiento de medicamentos no necesariamente responde al déficit presupuestario (OMS, 2016), el cual es una de las variables más difíciles de solventar ya que como es de dominio público los fondos económicos con los que cuenta el gobierno están lejos de ser los adecuados para solventar las necesidades prioritarias de la población, el cual nunca ha cumplido los objetivos de la constitución (Tapia, 2023); por lo que, resulta más viable intervenir en otras variables que también interfieren directamente en los procesos de abastecimiento, tales como, realizar la estimación de medicamentos anual en base a la necesidad real, llevar un riguroso control de inventario que refleja las existencias que se encuentran en físico, mejorar la funcionalidad del sistema de control de inventario institucional "Pushana" de tal manera que aporte información diaria sobre, consumos, stock críticos, baja rotación o sobre rotación, etc., sin necesidad de recurrir al llenado de matrices de forma manual que requieren de tiempo y que no se puede realizar diariamente, solventar el flujo de procesos a fin de que los procedimientos sean eficientes y evitar burocracia innecesaria, y más factores dentro de la institución y relacionados a los proveedores que serían factibles de modificar.

Existe una real necesidad de solventar la cadena del suministro de medicamento, en cada etapa hay déficits que pueden ser mejorados, por lo que este tema de investigación

presenta un alcance a largo plazo y que podría ser incluso replicable a otras áreas de adquisiciones u otras instituciones, donde las autoridades sanitarias juegan un rol importante por lo que se debería involucrarlas en estas temáticas de investigación ya que una de las potenciales amenazas al alcance de abastecimiento de insumos médicos en general es el cumplimiento por parte de los proveedores; por lo que las políticas públicas sanitarias deberían estar encaminadas a proteger a los pacientes y castigar el incumplimiento de los proveedores que al ser adjudicatarios están en la obligación de cumplir con los contratos; pues, se han reportado datos de que los medicamentos con precios bajos al no presentar rentabilidad para las empresas, éstas, dejan de producirlas (Acosta, Vanegas, Rovira, Godman, & Bochenek, 2019).

Por otra parte, el desabastecimiento de medicamentos, exige a los profesionales farmacéuticos a cargo de la gestión, a buscar alternativas terapéuticas que podrían ser de mayor costo y a gestionar préstamos a otras instituciones.

Por lo que antecede se busca en primera instancia realizar un diagnóstico a la situación actual de la gestión de abastecimiento de medicamentos, determinar los puntos críticos para establecer un plan de mejora, utilizando herramientas gerenciales a fin de mejorar el porcentaje de abastecimiento de la entidad de salud.

5 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente proyecto se ha recurrido a varios métodos e instrumentos a fin de alcanzar los objetivos que guían la investigación. En primer lugar, se realizó un análisis a la bibliografía disponible respecto planificación de la gestión del suministro de insumos estratégicos (Gómez-Luna, E., Navas, D. F., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A., 2014), con la finalidad de comparar y contrastar realidades paralelas en otras instituciones de salud, para identificar factores que inciden directamente en la gestión del suministro de medicamentos.

Se analizó también el impacto de desabastecimiento de medicamentos en la salud y economía del paciente y del sistema sanitario.

Según lo indican Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C., 2020 se utilizó una investigación descriptiva ya que se ha procurado describir las características fundamentales

del proceso de abastecimiento de medicamentos, buscando establecer su estructura, el comportamiento de los actores involucrados y los fenómenos que ocurren sobre la marcha de los mismos, proporcionando una información comparable con otra fuentes y sistemática. Utilizando el método de investigación descriptiva observacional cualitativa para medir las características de los elementos a investigar, utilizando la herramienta de la entrevista para la obtención de información, y utilizando una de las cualidades de la investigación descriptiva, que permite al investigador ser observador o ser participante del fenómeno investigado, lo cual es lo indicado al ser mi persona la responsable de la gestión y abastecimiento de medicamentos en el Hospital General Latacunga. (Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C., 2020).

Se mantuvo una reunión con la Coordinación de Farmacia, la Unidad Administrativa Financiera, la dirección asistencial, el departamento de planificación, el departamento administrativo, el departamento financiero, bodega y el departamento de compras públicas; con la finalidad de analizar el flujo interno mediante el cual se han estado efectuando los procesos de adquisición de insumos médicos, cada área menciona su postura al respecto, tiene lugar un debate sobre los inconvenientes que se han presentado hasta la actualidad, roles de los diferentes actores, y finalmente se establecen compromisos a cumplir por parte de cada área de gestión.

6 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

6.1 MATRIZ ANALISIS EXTERNO: (PESTEL)

Se utiliza el instrumento de planificación estratégica PESTEL, para identificar el contexto en el cual se ejecutan los procesos inherentes a las adquisiciones de medicamentos en el HGL; a continuación, se analizarán los factores pertinentes que influyen en este proceso administrativo, el cual es el objeto de la presente investigación.

6.1.1 ANÁLISIS POLITICO

Es pertinente citar el artículo 288 de la Constitución de la República del Ecuador, el cual establece que los procesos de compras públicas en el país deben cumplir criterios mínimos de transparencia, eficiencia, calidad y responsabilidad, dando prioridad a la producción

nacional y en particular las Mipymes. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008, art. 288).

El estado deberá garantizar a la población el acceso a medicamentos seguros, eficaces y de calidad, así como su disponibilidad permanente, promoviendo el uso de medicamentos genéricos, donde los intereses de la salud publica deberán prevalecer por sobre los económicos. (CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, 2008, art. 363).

A fin de regularizar los procesos de adquisiciones en las instituciones públicas de la república se crea Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), y se establece como ente rector, el cual ejecuta las políticas de contratación en general.

6.1.2 ANÁLISIS ECONOMICO

Las fuentes de financiamiento para el sistema de Salud en el Ecuador, son varias, se encuentran la recaudación de impuestos, aportaciones de empleadores y trabajadores de la seguridad social, en menor porcentaje se encuentran otras fuentes externas como cooperaciones internacionales. (OMS, 2021)

Según datos del Hospital General Latacunga, entre el año 2022 y 2023, la cantidad de recursos para medicamentos que el ministerio de finanzas ha dotado a esta casa de salud, ha disminuido en un 37%, pasando de \$ 250.000,00 a \$ 156.000,00; además, este presupuesto asignado se desembolsa paulatinamente, conforme se vayan ejecutando los procesos, por lo que el porcentaje de abastecimiento del HGL en el año 2023 ha fluctuado en entre el 70 y 95%.

6.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

La responsabilidad de las instituciones de salud, es solventar las necesidades sanitarias de la población, particularmente la población ecuatoriana, con una cultura que tiende al sedentarismo, tabaquismo, malos hábitos alimenticios y en términos generales cultura sanitaria poco preventiva, tiende al desarrollo de enfermedades crónicas no transmisibles. Con un perfil epidemiológico de mortalidad alta en enfermedades cardiovasculares, diabetes, hipertensión arterial, enfermedades isquémicas y neumonías entre las principales causas de muerte.

La cartera de servicios y los insumos médicos necesarios para la atención de dichas patologías deben ir a la par de las necesidades de los pacientes.

La condición socioeconómica de la población es un determinante en la consecución de los tratamientos médicos, especialmente en los casos donde el desabastecimiento de los medicamentos, obligan al paciente a costearse sus propias medicinas, lo que no siempre ocurre, causando malestar en las personas y afectando su calidad de vida.

Otra particularidad que incide en la demanda de atención sanitaria y medicinas en particular, es el hecho de que cada vez es mayor la cantidad de personas que acuden en busca de atención a los hospitales del MSP, ya que el trabajo informal y disminución de la población aportante de la seguridad social, sobre demandan los requerimientos estimados en los hospitales del MSP.

6.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Muchos son los retos que enfrentan los hospitales públicos, en relación a la gestión oportuna de la cadena del suministro de medicamentos.

Uno de los principales desafíos es contar con un sistema informático que aporte con información fidedigna y en tiempo real sobre todos los movimientos de medicamentos en la casa de salud, pues hoy en día, para poder tener datos reales, es necesario llenar varias matrices, las cuales llevan tiempo, y que no se pueden realizar diariamente.

La transformación digital podría resultar muy útil también, en el área de la trazabilidad de los medicamentos, tecnificación de almacenamiento, dispensación y la toma de inventarios periódicos para mantener un control estricto de los inventarios.

El uso de la Big Data y la inteligencia artificial podrían ser utilizados para el tratamiento y manejo de grandes cantidades de datos epidemiológicos de las atenciones a los pacientes, por ejemplo, para utilizarlos en los procesos de adquisición a tiempo real.

El uso en general de tecnologías que puedan facilitar y disminuir la probabilidad de error humano, podrían resultar eficientes.

6.1.5 ANÁLISIS ECOLÓGICO

Con respecto al impacto ambiental que acarrearán los procesos de adquisición de medicamentos, podría considerarse que este factor no tiene directa relación sobre éstos.

6.1.6 ANÁLISIS LEGAL

La CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, tiene como función controlar el uso de los recursos públicos, mediante la ejecución de auditorías en las diferentes entidades gubernamentales; por lo que, el HGL es sujeto de estas intervenciones cada 4 años, donde analizan minuciosamente todos los procesos de adquisición de bienes o servicios, desde el levantamiento de la necesidad, hasta la recepción técnica de los mismos, particularmente son objeto de observación los procesos de presupuestos referenciales altos.

Es así, que, enmarcados en la legislación sanitaria vigente, se ejecutan los procesos de adquisición de medicamentos en el Hospital General Latacunga.

Si bien en el desarrollo diario de las actividades de adquisición, se busca cumplir lo establecido en las normativas, no siempre es posible cumplirlas a rajatabla, ya que se ha visto que al presentarse inconvenientes en las diferentes etapas, se ha tenido que omitir o flexibilizar acuerdos con los proveedores particularmente, con la finalidad de ejecutar los procedimientos, para evitar pérdida de presupuestos asignados y solventar la necesidades de atención sanitaria de los pacientes atendidos en esta casa de salud. Situaciones que pocas veces son aceptadas por la Contraloría General del Estado, a quien lo fundamental que analiza es el cumplimiento de los procedimientos, mas no la necesidad urgente de los pacientes, ya que en muchas ocasiones se ha tenido que saltar los protocolos para abastecer oportunamente a la entidad, y brindar una atención optima a los pacientes, por lo que, muchos profesionales de salud y administrativos hemos sido sujetos de glosas, multas o llamados de atención por este ente regulador del estado.

6.2 FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER

Se procede con el análisis del entorno específico, mediante la determinación de las variables que afectan a la institución prestadora de servicios de salud, a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

6.2.1 NUEVOS COMPETIDORES

El Hospital General Latacunga al ser una institución del Ministerio de Salud Pública del Ecuador no necesariamente debe preocuparse de la aparición de nuevos competidores, ya que al prestar un servicio de atención gratuito la mayor parte de los usuarios buscan

resolver sus patologías sin tener que recurrir a gastos extras, pero si hay que tomar en consideración que si no se presta una atención de calidad y calidez al usuario, por más que sea un servicio gratuito, no regresarán, al no sentirse satisfecho, y de esa manera se disminuirá el número de atenciones, por consiguiente resultaría innecesaria la cantidad de profesionales y recursos asignados por parte de las autoridades a este hospital.

6.2.2 COMPETIDORES

Al ser esta institución del Ministerio de Salud Pública, los competidores pueden considerarse las clínicas privadas que existen en la ciudad de Latacunga. La calidad en la atención al usuario sería un factor determinante que incide en que el usuario tome la decisión de acudir a una atención pagada en lugar de acudir al HGL.

6.2.3 PROVEEDORES

En cuanto a los proveedores que abastecen al Hospital General Latacunga, es oportuno mencionar que la mayor parte de los procesos llegan a su término sin mayor inconveniente, y en un menor porcentaje, resultan ser proveedores incumplidos, los cuales perjudican de esta manera el abastecimiento y a los usuarios.

6.2.4 CLIENTES

El usuario final es el paciente que acude al Hospital General Latacunga, ya sea por asistencia directa o a través de canales de referencia y contrarreferencia.

6.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este caso la rentabilidad del negocio no se ven afectadas.

**6.3 ANÁLISIS FODA DE ÁREA GESTIÓN DE MEDICAMENTOS
DEL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA:**

FORTALEZAS (+) Factores internos	DEBILIDADES (-) Factores internos
<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado con formación de 4to nivel que puede aprovecharse • Capacidad de trabajo • Liderazgo comprometido • Personal con conocimiento del cumplimiento y desarrollo de las diferentes etapas de procesos de adquisición • El HGL es un centro de referencia a nivel provincial y de la Zona 3. 	<ul style="list-style-type: none"> • El entusiasmo y compromiso de trabajo no se refleja en la totalidad del equipo relacionado a los procesos de adquisiciones. • Infraestructura inadecuada • Falta de bodegas de almacenamiento • El profesional farmacéutico debe cumplir labores administrativas y operativas simultáneamente • Métodos de planificación ineficientes • Sistema de control de inventario institucional deficiente • Diferencia de cantidades en físico de medicamentos, contra las existencias en el sistema.
OPORTUNIDADES (+) Factores externos	AMENAZAS (-) Factores externos
<ul style="list-style-type: none"> • Normativa legal vigente que respalda la labor del profesional farmacéutico. • Acuerdo Ministerial Nro. 00049-2022 - Reglamento para la gestión del suministro de medicamentos y dispositivos médicos y control administrativo financiero • Capacitaciones sobre temas de planificación estratégica de gestión de medicamentos por parte del gobierno central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación presupuestaria insuficiente • Proveedores incumplidos • Falta de participación de oferentes en los procesos de adquisición. • Compras centralizadas por la coordinación zonal 3, no ejecutadas a lo largo del año. • Falta de conciencia social sobre el costo de la atención gratuita en salud.

Fuente: Desarrollo del autor

CAPÍTULO III

7 ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL

El Hospital General Latacunga brinda un servicio de atención en salud al servicio de la comunidad local, provincial y nacional, enfocado en satisfacer las necesidades de los pacientes, basado en los principios éticos fundamentales de la salud pública.

Así, el área de gestión de abastecimiento de medicamentos, del servicio de farmacia, del Hospital General Latacunga, se fundamenta en la política de la institución, para alcanzar los objetivos planteados, para adquirir medicamentos de calidad, de manera transparente, utilizando los recursos públicos asignados de forma oportuna y eficiente.

MISIÓN

La misión del área de Gestión de abastecimiento de medicamentos del Hospital General Latacunga es abastecer de medicamentos de calidad, seguros y eficaces a la institución, de manera oportuna y en cumplimiento de la normativa legal vigente.

VISIÓN

Ser al año 2024 un área de abastecimiento de medicamentos para el Hospital General Latacunga, que satisfaga la necesidad en medicamentos de la población de manera continua y sostenida en el tiempo, utilizando los recursos de forma eficiente y transparente.

VALORES, PRINCIPIOS ÉTICOS

- Compromiso, con la institución y nuestros pacientes.
- Trabajo en equipo, para alcanzar las metas coordinadamente.
- Responsabilidad, en el cumplimiento de las funciones designadas.
- Comprensión, de la realidad, alcances y limitaciones del sistema nacional de salud y las necesidades de los pacientes.

- Puntualidad, en el cumplimiento de plazos establecidos.
- Diligencia, en procurar finalizar los procesos lo más pronto posible.
- Transparencia, en la información utilizada para los procesos de adquisición.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Mejorar la calidad y estilos de vida de los pacientes.
- Permitir el acceso a un servicio de calidad a quienes lo requieran.
- Promocionar estilos de vida saludables.
- Incrementar la eficiencia y efectividad de la atención de salud.
- Incrementar la aceptación y satisfacción de los usuarios.
- Utilizar eficientemente el presupuesto asignado a la entidad.

POLÍTICAS

Los procesos de abastecimiento de medicamentos y el desarrollo de todas las actividades inherentes a los mismo, son ejecutadas en cumplimiento de la Normativa legal vigente emitidas por el ente Rectos de la Salud pública del Ecuador, el Ministerio de Salud Pública.

- Constitución de la República Del Ecuador
- Ley Orgánica De La Salud
- Ley De Derechos Y Amparo Al Paciente
- Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública
- Reglamento General A La Ley Orgánica Del Sistema Nacional De Contratación Pública
- Y demás Acuerdos Ministeriales y Directrices emitidas por las autoridades, institucionales, zonales y nacionales.

7.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Un plan gerencial es una herramienta direccionada a obtener la mayor calidad en los servicios ofrecidos por una institución, particularmente en el campo de la salud que se

pretende servir con un alto sentido de humanidad, buscando la satisfacción de los pacientes; en él se plasman las metas, resultados esperados y los métodos para obtenerlos, en función de los recursos disponibles y estableciendo su autoevaluación en el tiempo. (Arbaiza, 2020)

Los objetivos que se buscan se fijan en torno a los valores institucionales, misión, visión, presupuesto y políticas públicas.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS

7.1.1 ESTRATEGIA # 1: PLANIFICAR ANUALMENTE LOS MEDICAMENTOS A ADQUIRIR EN BASE A LA NECESIDAD REAL.

7.1.1.1 **ACTIVIDAD 1:** Supervisar el proceso de estimación de medicamentos.

Descripción: Uno de los objetivos de estimar y planificar correctamente las necesidades en general, y de medicamentos en particular, es conseguir que el estado designe y provea la cantidad suficiente de recursos económicos necesarios para cubrir las necesidades, o que por lo menos sea la mayor cantidad de dinero posible.

Es por ello que hay una real importancia en levantar los requerimientos de medicamentos con cada cartera de servicio del hospital e instruir personalmente a los responsables de los servicios para llenar la matriz de estimación de necesidades de medicamentos con datos reales, ya que basados en experiencias de años anteriores, se ha evidenciado que esta actividad es tomada a la ligera, y no se realiza de manera correcta.

Indicador: Se puede evaluar mensualmente la cantidad facturada de cada medicamento por servicio, y contrastar con la cantidad solicitada por el mismo, para de esta manera controlar que consumo promedio sea de acuerdo a lo planificado.

Escenario actual: El proceso de abastecimiento de medicamentos para el Hospital General Latacunga, se realiza en base a la necesidad requerida por cada servicio de la entidad, lamentablemente “La necesidad requerida” o cantidad solicitada no siempre satisface la necesidad, esto ha ocurrido año tras año, debido a que no se ha prestado la atención que merece este proceso; ya sea por la carga laboral de los responsables, porque no se tiene

en cuenta eventualidades que pueden presentarse o porque no hay un real compromiso y conciencia de la importancia de realizar correctamente la estimación.

Medio de verificación: Matriz de estimación de necesidades. Verificación de matriz de abastecimiento mensual, la cual contiene unidades facturadas por medicamento y la cantidad aprobada por el comité de farmacoterapia. Esta información mensual permite controlar los consumos, verificar disponibilidad en meses, a la vez que contiene información sobre cantidades pendientes por recibir, de procesos de adquisición vigentes.

Ver Anexo # 1.

Meta: Mantener el porcentaje de abastecimiento mayor o igual al 80% en medicamentos vitales y esenciales.

Escenario futuro: Cada servicio del hospital, consumirá la cantidad estimada de cada medicamento, manteniendo así constante la disponibilidad de stock.

Se evitará la baja rotación o estancamiento de ciertos medicamentos, disminuirá la probabilidad de caducidad por baja rotación de otros.

7.1.1.2 **ACTIVIDAD 2:** Validación mensual de cantidad requerida por servicio.

Descripción: Corregir o ajustar mensualmente el indicador: “Consumo promedio mensual” aprobado en el comité de farmacoterapia, en función de cantidades consumidas, las cuales se registran en el sistema institucional de control de inventario Pushana.

Indicador: El consumo promedio mensual aprobado en el comité de farmacoterapia, debe ser igual a la cantidad mensual facturada.

Escenario actual: Actualmente se evidencia una diferencia entre las cantidades consumidas con las cantidades estimadas; esto se debe a varios factores, entre los que se encuentran desacierto en cantidades solicitadas por servicio, incidencia en menor o mayor proporción de determinadas patologías, incluso se ha visto que la rotación de medicamentos va en función del médico prescriptor de turno en la consulta externa particularmente, lo cual no debería ser de esta manera, para evitar esta particularidad se deberían estandarizar y controlar que las terapias medicamentosas se realicen bajo lo establecido en las guías de práctica clínica del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Medio de verificación: Reportar máximo hasta el segundo día hábil de cada mes, el porcentaje de fluctuación del consumo promedio mensual de cada medicamento, en la matriz Excel correspondiente para el efecto. Ver Anexo # 2.

Meta: El porcentaje de variación de las cantidades estimadas mensualmente en relación a las facturadas debe ser: + - 5 %.

Escenario futuro: Al identificar mensualmente el flujo de rotación de cada medicamento, se puede tomar las acciones correctivas de manera oportuna, en caso de que el porcentaje de variación sea superior al 5%; ya sea para solicitar a los servicios que actualicen y justifiquen sus necesidades de requerimiento o para iniciar nuevos procesos de adquisición, antes de la ruptura de stock.

7.1.1.3 **ACTIVIDAD 3:** Definir nuevo listado de medicamentos, vitales, esenciales y no esenciales del Hospital General Latacunga.

Descripción: Depurar y actualizar el listado de medicamentos vitales y esenciales del Hospital General Latacunga, teniendo en consideración algunos aspectos como: La actualización del Cuadro nacional de medicamentos básicos, Alertas y notificaciones de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) respecto a suspensión o cancelación de registros sanitarios de determinados medicamentos, finalización de convenios marco del catálogo electrónico de medicamentos.

Indicador: Todos los medicamentos vitales y esenciales del Hospital General Latacunga, deben estar estimados dentro del Plan anual de contratación.

Escenario actual: Actualmente los medicamentos considerados como vitales y esenciales para brindar una atención de calidad a los pacientes atendidos en el Hospital General Latacunga, incluye algunos medicamentos que no se consideran en el Plan anual de contratación, por lo que no se ha logrado adquirir a lo largo del año fiscal.

También incluyen medicamentos en una sola presentación o concentración, lo cual repercute negativamente en el reporte mensual de abastecimiento, ya que hay varios casos en los que si bien no se dispone la concentración que consta en el listado, la entidad si dispone de otras concentraciones que cubren efectivamente las necesidades de los

pacientes, y que, en ocasiones, estas alternativas terapéuticas disponibles en la farmacia institucional no son conocidas por los médicos prescriptores.

Medio de verificación: Acta de reunión del comité de farmacoterapia para actualizar el listado de medicamentos vitales y esenciales del Hospital General Latacunga.

Meta: Alcanzar un porcentaje igual o mayor al 85% en el reporte mensual de abastecimiento.

Escenario futuro: Al depurar el listado de medicamentos vitales y esenciales del Hospital General Latacunga, se concentrarán los esfuerzos y los recursos para su oportuna adquisición, y de esta manera se mantendrán dentro de los parámetros mínimos requeridos el porcentaje de abastecimiento de estos medicamentos considerados esenciales para brindar una atención de calidad a los pacientes atendidos en esta casa de salud.

7.1.2 ESTRATEGIA # 2: EJECUTAR UN CONTROL CONTINUO DE TODA LA CADENA DEL SUMINISTRO DEL MEDICAMENTO EN LA ENTIDAD.

7.1.2.1 **ACTIVIDAD 1:** Seguimiento de la ejecución de todos los procesos de adquisición de medicamentos en el Hospital General Latacunga.

Descripción: El o la responsable de la adquisición de medicamentos de la entidad, debe tener conocimiento y control de absolutamente todos los procesos de adquisición en cada una de sus etapas; esto incluye: dar seguimiento a los procesos una vez que salen de las manos del área requirente hasta que se ejecute totalmente el presupuesto.

Varias son las ocasiones en las que se han retrasado la ejecución de procesos y por ende el abastecimiento de medicamentos en esta casa de salud, por demora en trámites administrativos como obtención de certificaciones presupuestarias, retraso en la publicación de procesos, retraso y errores en la elaboración de contratos, entre otros; por lo que se hace indispensable, vigilar y dentro de lo posible apresurar cada etapa, ya que es lamentable que por errores en procesos burocráticos, se afecte a la atención de los pacientes.

Es importante también llevar un control estricto de las recepciones de los medicamentos, registro de entregas parciales, ingreso de medicamentos a la bodega, pago de los procesos, ya que el retraso en estas actividades, repercuten en la ejecución del presupuesto, además,

si se tiene un control de toda esta información, se podrá prever oportunamente la necesidad de comprar o no un medicamento.

Indicador: Ejecución de los procesos dentro de los plazos establecidos.

Escenario actual: Actualmente si se lleva un seguimiento de los procesos de adquisición de medicamentos, pero lastimosamente no se lo realiza a tiempo real, es decir, el seguimiento en las matrices correspondientes es retrasado por cumplir otras actividades primordiales, lo cual indirectamente ha repercutido en varias ocasiones en el retraso del desarrollo del proceso, pese a que no es responsabilidad del gestor de medicamentos, pero lamentablemente la única manera evitar el estancamiento de procesos, es insistir en cada etapa, aun cuando la responsabilidad ya no está en el área requirente.

Medio de verificación: Actualización diaria de la Matriz en línea (en la nube institucional) de ejecución de procesos. Cabe mencionar que tiene acceso a esta matriz, la gestora de medicamentos y la coordinadora del servicio de farmacia. Ver Anexo # 3.

Meta: Reporte trimestral del porcentaje de ejecución del presupuesto.

Escenario futuro: Con un registro y seguimiento diario de todas las etapas del suministro del medicamento, es decir desde los procesos de adquisición, hasta su recepción se evitará retrasos innecesarios en el abastecimiento.

7.1.2.2 **ACTIVIDAD 2:** Controlar el proceso de distribución y dispensación de los medicamentos en el Hospital General Latacunga.

Descripción: Si bien una vez que el medicamento reposa en las bodegas y farmacias institucionales, ya no es responsabilidad directa del encargado de levantar los procesos de adquisición, es indispensable que se lleve un control de la distribución hasta el usuario final que es el paciente, ya que los resultados van a repercutir positivamente o negativamente en la planificación de nuevos procesos.

Un medicamento que no rota según lo esperado, corre el riesgo de caducarse, deteriorarse, puede incluso perderse de las perchas; por otro lado, un medicamento que en un mes rota más de lo planificado, se terminará antes de lo previsto, imposibilitando levantar nuevos procesos de adquisición de manera inmediata, si antes no haber actualizado las cantidades aprobadas por el comité de farmacoterapia del hospital.

Por ello es indispensable dar seguimiento a los procesos de distribución, hasta que el medicamento llegue al paciente.

Indicador: Mantener un stock de medicamentos constante (no romper stock).

Escenario actual: Actualmente se ha evidenciado casos en los que el consumo de un medicamento en particular ha disminuido o se ha detenido por falta de socialización e insistencia a los médicos prescriptores de la existencia del mismo; se ha evidenciado también casos en los que la disponibilidad de un nuevo medicamento en la institución, hace que servicios que no lo han requerido o no lo han estimado a su momento terminen con el stock disponible de inmediato.

Por estos escenarios y otros más, es necesario llevar seguimiento de la distribución del medicamento, ya que todo lo descrito contribuye a la posibilidad de desabastecimiento.

Medio de verificación: Reporte mensual del parámetro medicamentos no dispensados en el Informe del Sistema de distribución de medicamentos por dosis unitaria, mismo que se reporta hasta el quinto día hábil de cada mes. Ver Anexo # 4.

Meta: No sobrepasar el 10 % de medicamentos no dispensados en el Sistema de distribución de medicamentos por dosis unitaria del Hospital General Latacunga.

Escenario futuro: Dar un seguimiento al proceso de dispensación de medicamentos hasta que lleguen al paciente que lo requiere, contribuye a la ejecución normal del presupuesto, y también, al uso racional de medicamentos.

7.1.2.3 **ACTIVIDAD 3:** Verificar el proceso de almacenamiento de medicamentos y control de inventarios en las bodegas y farmacias del Hospital General Latacunga.

Descripción: Los medicamentos almacenados tanto en las farmacias institucionales como en la bodega general, deben permanecer intactos en el tiempo, es decir conservar sus condiciones físicas y farmacológicas, por otro lado, las cantidades registradas en el sistema institucional de control de inventario Pushana deben coincidir exactamente con la cantidad en físico de los mismos.

Indicador: Existencia en físico de los medicamentos coinciden con las cantidades del sistema.

Escenario actual: Actualmente se ha evidenciado que hay casos de algunos medicamentos que registran una cantidad en el sistema, pero en físico se encuentra otra, por varios motivos: Arrastre de desfases de anteriores inventarios que aún no han sido subsanados, también debido a la caducidad de medicamentos en los que los proveedores no se han hecho responsables de cumplir con el canje que exige la ley, casos de pérdida de medicamentos debido a las malas condiciones de almacenamiento por falta de bodegas en la institución o a las condiciones de humedad.

Dichas pérdidas deberían ser subsanadas y dadas de baja del sistema, ya que al momento que el sistema reporta las cantidades disponibles de los medicamentos, no debería considerar las unidades en pérdida o caducas.

Medio de verificación: Cumplimiento de distribución de medicamentos según el sistema FEFO (el primero que caduca es el primero que sale), Cumplimiento del informe general de inventarios semestrales, Cumplimiento de las Buenas prácticas de almacenamiento de medicamentos. Ver Anexo # 5.

Meta: Porcentaje mínimo del 90% en el cumplimiento de las Buenas prácticas de almacenamiento según la normativa legal vigente.

Escenario futuro: Al coincidir la cantidad registrada en el sistema con las existencias en físicos de los medicamentos, se podrá usar directamente este dato reportado en el Pushana, para levantar los procesos de adquisición sin temor a equivocarse en el stock de seguridad disponible.

7.1.2.4 **ACTIVIDAD 4:** Llevar un seguimiento minucioso de préstamo de medicamentos y canjes por caducidad.

Descripción: La normativa legal vigente permite que todas las instituciones de salud, pertenecientes a la Red integral de salud RPIS realicen o soliciten préstamo de medicamentos con ruptura de stock y con fechas de caducidad próximas, por lo que el Hospital General Latacunga ha solicitado préstamos a otras instituciones, así como también ha realizado préstamos, estos datos son indispensables de tener en cuenta al momento de levantar un proceso de compra, ya que son determinantes para establecer la cantidad total a adquirir.

Indicador: Control de cantidad de medicamentos disponibles en stock, control de cantidades por cobrar y pagar a otras instituciones.

Escenario actual: Actualmente por la falta de tiempo y la premura de realizar actividades que requieren resolución inmediata, no se da seguimiento exhaustivo de la cantidad de medicamentos que el Hospital General Latacunga ha transferido a otras instituciones, ya sea en calidad de transferencia temporal o definitiva, así como también la cantidad que se debe a otros hospitales, y la cantidad de medicamentos que se ha enviado a canje con los proveedores.

Medio de verificación: Matriz de ingresos y egresos de medicamentos por transferencias/donaciones/canjes. Ver Anexo # 6.

Meta: Cuantificar la cantidad de medicamentos por cobrar y pagar.

Escenario futuro: Al determinar los medicamentos por cobrar y pagar se tendrá en cuenta para determinar la cantidad total a comprar, ya que un proceso de compra no puede ser solo para pagar un préstamo, o por el contrario la entidad no puede sobre estoquearse de un medicamento que aparte de comprar, tiene una cantidad por cobrar a otra institución.

7.1.3 **ESTRATEGIA # 3:** NORMAR PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA

7.1.3.1 **ACTIVIDAD 1:** Elaborar POE de procesos de adquisición.

Descripción: Normar y definir las etapas de un proceso de adquisición de medicamentos, estableciendo, responsabilidades, plazos, indicadores, limitaciones, etc.

Indicador: Ejecutar un proceso de adquisición dentro de los plazos establecidos.

Escenario actual: Actualmente los procesos de adquisición de medicamentos no cuentan con un flujo definido, en función a la necesidad y realidad institucional.

Medio de verificación: Protocolo/POE procesos de adquisición de medicamentos. Ver Anexo # 7.

Meta: Cumplir el 100 % de los requisitos mencionados en el POE.

Escenario futuro: Al contar con un Protocolo/POE procesos de adquisición de medicamentos definido, se evitara retrasos innecesarios en las diferentes etapas de levantamiento de procesos tales como: certificación de stocks, Solicitud de proformas,

elaboración de documentos habilitantes (Informe de necesidad, Estudio de mercado, Especificaciones técnicas), solicitud de revisión, continuidad de proceso, certificaciones presupuestarias, inicio de proceso, conformación de comisiones técnicas, publicación de procesos, elaboración de contratos u órdenes de compra, recepción técnica, liquidación, etc.

7.1.3.2 **ACTIVIDAD 2:** Reporte de proveedores incumplidos.

Descripción: Se define como proveedor incumplido al adjudicatario que incumple con las obligaciones adquiridas al firmar un contrato u orden de compra. (LOSNC,2022)

Indicador: Disminución de la nómina de proveedores incumplidos con el Hospital General Latacunga.

Escenario actual: Actualmente, hay varios proveedores que han incumplido con sus obligaciones contractuales, lo cual ha perjudicado al proceso de abastecimiento del hospital, ya que se provocado la ruptura de stock de varios medicamentos, por varios meses, además ha retrasado la ejecución del presupuesto 2023.

Medio de verificación: Declaratoria de adjudicatario fallido.

Meta: Alcanzar el 100% de procesos ejecutados, dentro de los plazos establecidos en el POE.

Escenario futuro: Al reportar un proveedor incumplido ante la autoridad sanitaria nacional, se evita que se éstos, vuelvan a participar en los procesos de adquisición. (Sistema Nacional de Contratación. Pública, 2021)

7.1.4 **ESTRATEGIA # 4:** Repotenciar el sistema de gestión de control de inventarios institucional PUSHANA.

7.1.4.1 **ACTIVIDAD 1:** Crear una función sistematizada/automatizada de control de inventario en el sistema PUSHANA

Descripción: El sistema de control de inventario con el que cuenta el Hospital General Latacunga llamado Pushana, brinda múltiples opciones de información, pero sería de gran ayuda la implementación de más opciones automatizadas.

Indicador: Reporte ampliado inmediato de todo el historial del medicamento, tales como: Consumo promedio aprobado por el comité de farmacoterapia, consumo promedio mensual

ajustado, meses de abastecimiento disponible, próximos a caducar, alerta de stocks de seguridad y stock críticos, alertas de sobredemanda, alertas de baja rotación.

Escenario actual: El sistema de control de inventario con el que cuenta el Hospital General Latacunga llamado Pushana tiene la limitante de reportar medicamentos ya caducados o no existentes por faltantes que se acarrearán de inventarios pasados.

Medio de verificación: Matriz de reporte de datos de existencias de medicamentos diaria.

Meta: Reporte de diario del 100% de existencias

Escenario futuro: La implementación de nuevas opciones automatizadas en el sistema informático permitirá solventar la problemática inherente al control minucioso de inventarios, a fin de dar facilidades para la toma de decisiones oportunas para el abastecimiento de medicamentos.

7.1.4.2 **ACTIVIDAD 2:** Bloquear ítems de medicamentos caducados en el sistema PUSHANA.

Descripción: Bloquear ítems de medicamentos caducados en el sistema PUSHANA para evitar que se facturen las unidades que están a la espera de canje por parte de los proveedores, lo cual descuadra el control global de medicamentos.

Indicador: Bloqueo de ítems no disponibles en físico para la facturación.

Escenario actual: Se factura ítems de medicamentos no disponibles en físico por caducidad, canje o ruptura de stocks.

Medio de verificación: Disposición para dar de baja ítems de medicamentos no disponibles en físico.

Meta: Reportar 0 % de medicamentos caducados o no disponibles.

Escenario futuro: Evitar errores en la facturación por parte del personal auxiliar de farmacia.

7.1.5 **ESTRATEGIA # 5:** Definir funciones del responsable de compras de medicamentos.

7.1.5.1 **ACTIVIDAD 1:** Restar actividades que no agregan valor a las funciones del responsable de compras de medicamentos.

Descripción: (Gus, 2021) define a una actividad que no genera valor a la actividad que utiliza recursos, pero no aporta al producto final, lo cual conlleva a la acumulación de tareas pendientes, es decir que dicho tiempo podría ser mejor utilizado.

Indicador: Distribución de funciones específicamente relacionadas a la adquisición de medicamentos.

Escenario actual: La responsable del proceso de abastecimiento de medicamentos tiene cargo otras funciones no relacionadas a su cargo, por ejemplo, la secretaría el comité de las IASS del hospital, lo cual implica la utilización de varias horas para reuniones, elaboraciones de actas e informes, consolidación de información, entre otras.

Medio de verificación: Disposición de ejecución de funciones y perfil del rendimiento.

Escenario futuro: Al no tener a cargo otras tareas ajenas a los procesos de adquisición, se dispondrá de mayor cantidad de tiempo para los fines.

7.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

HOSPITAL GENERAL LATACUNGA
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS
PLAN DE MEJORA

Fecha de elaboración:
01/11/2023

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	MESES												MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE		
			ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-23	dic-23				
1	PLANIFICAR ANUALMENTE LOS MEDICAMENTOS A ADQUIRIR EN BASE A LA NECESIDAD REAL.	Supervisar el proceso de estimación de medicamentos.	x														Matriz de estimación de necesidades + Matriz mensual de abastecimiento	Aprobado: Dirección asistencial/ Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado : Responsable de adquisición de medicamentos
		Validación mensual de cantidad requerida por servicio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Matriz mensual de abastecimiento	Aprobado: Dirección asistencial/ Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado : Responsable de adquisición de medicamentos

		Definir nuevo listado de medicamentos, vitales, esenciales y no esenciales del Hospital General Latacunga.	x													Acta de reunión del comité de farmacoterapia para actualizar el listado de medicamentos vitales y esenciales	Miembros comité farmacoterapia HGL
2	EJECUTAR UN CONTROL CONTINUO DE TODA LA CADENA DEL SUMINISTRO DEL MEDICAMENTO EN LA ENTIDAD.	Seguimiento de la ejecución de todos los procesos de adquisición de medicamentos en el Hospital General Latacunga.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Matriz en línea (en la nube institucional) de ejecución de procesos	Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado : Responsable de adquisición de medicamentos	
		Controlar el proceso de distribución y dispensación de los medicamentos en el Hospital General Latacunga.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Reporte mensual del parámetro medicamentos no dispensados en el Informe del Sistema de distribución de medicamentos por dosis unitaria	Coordinador del Sistema de distribución de medicamentos por dosis unitaria	
		Verificar el proceso de almacenamiento de medicamentos y control de inventarios en las bodegas y farmacias del Hospital General Latacunga.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Check list Buenas prácticas de almacenamiento + Informe del último inventario	Coordinadora de Farmacia, Farmacéutica Técnica de bodega	
		Llevar un seguimiento minucioso de préstamo de medicamentos y canjes por caducidad.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Matriz de ingresos y egresos de medicamentos por transferencias/donaciones/canjes	Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado : Responsable de adquisición de medicamentos, Farmacéutica Técnica de bodega	
3	NORMAR PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS	Elaborar POE de procesos de adquisición.											x	Protocolo/POE procesos de adquisición de medicamentos.	Dirección asistencial, Unidad administrativa		

	EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA																		financiera, Planificación	
		Reporte de proveedores incumplidos.																	Declaratoria de adjudicatario fallido.	Administradores de contrato/Departamento jurídico
4	Repotenciar el sistema de gestión de control de inventarios institucional PUSHANA.	Crear una función sistematizada/automatizada de control de inventario en el sistema PUSHANA	x																Matriz de reporte de datos de existencias de medicamentos diaria.	Coordinadora de Farmacia/TICS HGL
		Bloquear ítems de medicamentos caducados en el sistema PUSHANA.	x																Disposición para dar de baja ítems de medicamentos no disponibles en físico.	Unidad administrativa financiera / TICS HGL / Coordinación de farmacia
5	Definir funciones del responsable de compras de medicamentos.	Restar actividades que no agregar valor a las funciones del responsable de compras de medicamentos.	x																Disposición de ejecución de funciones y perfil del rendimiento.	Coordinación de farmacia

Fuente: Desarrollo del autor

7.3 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS	VALOR SUBTOTAL
1	PLANIFICAR ANUALMENTE LOS MEDICAMENTOS A ADQUIRIR EN BASE A LA NECESIDAD REAL.	Supervisar el proceso de estimación de medicamentos.	No requerido	\$ -
		Validación mensual de cantidad requerida por servicio.	No requerido	\$ -
		Definir nuevo listado de medicamentos, vitales, esenciales y no esenciales del Hospital General Latacunga.	No requerido	\$ -
2	EJECUTAR UN CONTROL CONTINUO DE TODA LA CADENA DEL SUMINISTRO DEL MEDICAMENTO EN LA ENTIDAD.	Seguimiento de la ejecución de todos los procesos de adquisición de medicamentos en el Hospital General Latacunga.	No requerido	\$ -
		Controlar el proceso de distribución y dispensación de los medicamentos en el Hospital General Latacunga.	No requerido	\$ -
		Verificar el proceso de almacenamiento de medicamentos y control de inventarios en las bodegas y farmacias del Hospital General Latacunga.	No requerido	\$ -
		Llevar un seguimiento minucioso de préstamo de medicamentos y canjes por caducidad.	No requerido	\$ -
3	NORMAR PROCESO DE ADQUISICIÓN	Elaborar POE de procesos de adquisición.	No requerido	\$ -

	DE MEDICAMENTOS EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA	Reporte de proveedores incumplidos.	No requerido	\$	-
4	Repotenciar el sistema de gestión de control de inventarios institucional PUSHANA.	Crear una función sistematizada/automatizada de control de inventario en el sistema PUSHANA Bloquear ítems de medicamentos caducados en el sistema PUSHANA.	Programador (Sueldo mensual estimado)	\$	1,212.00
5	Definir funciones del responsable de compras de medicamentos.	Restar actividades que no agregar valor a las funciones del responsable de compras de medicamentos.		\$	-
TOTAL				\$	1,212.00

Fuente: Desarrollo del autor

El presupuesto referencial requerido para la implementación del plan de gestión gerencial en el área de abastecimiento de medicamentos en el Hospital General Latacunga es de aproximadamente \$ 1.212,00 para la remuneración de un programador informático, según el manual de puestos del MSP. Debiendo recalcar que la mayor cantidad de recursos requeridos son el talento humano con el que actualmente se cuenta en la entidad de salud, por lo que los beneficios resultan ser representativos en relación a los recursos requeridos para su ejecución.

CAPÍTULO IV

8 EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

(David, F. R 2017) menciona que con el tiempo hasta las mejores estrategias gerenciales se vuelven obsoletas si cambian los entornos interno y externo de las instituciones, es por ello que los objetivos estratégicos deben ser evaluados sistemáticamente en el tiempo, es decir hacer una retroalimentación para asegurarse de que las metas se están cumpliendo, lo cual permitirá tomar decisiones de ser necesario; por cambios oportunos para el bienestar de una organización.

Según el autor un proceso de evaluación de estrategias consta de 3 actividades básicas:

- Examinar las bases de la estrategia de la entidad.
- Comparar los resultados planificados con los obtenidos.
- Aplicar medidas correctivas de ser necesario, a fin de alcanzar el desempeño planeado. (David, F. R 2017).

La evaluación constante de estrategias puede crear una cultura organizacional donde la autoevaluación es vista como una oportunidad de mejorar para alcanzar mejor desempeño.

Rumelt, 1993 describe los criterios sobre los cuales se deben evaluar las estrategias planeadas: consistencia, viabilidad, consonancia y ventaja.

En base a estos antecedentes, se evalúa el avance y cumplimiento de las metas trazadas, mismas que en su mayoría serán ejecutadas en el año 2024, dado que el presente proyecto se implementó a partir del mes de noviembre del año en curso; se tiene una mínima visión de lo esperado si revisamos el desarrollo de las estrategias en el mes de noviembre y diciembre, lo cual a breves rasgos dan los resultados detallados a continuación:

HOSPITAL GENERAL LATACUNGA
GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS
PLAN DE MEJORA

Fecha de elaboración:
01/11/2023

PENDIENTE DE EJECUTAR
EJECUTADO
EN EJECUCIÓN

#	Estrategia	Actividad	MESES												Medio de verificación	Responsable	% Meta programa da	% Meta cumpli da	Observaciones		
			ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-23	dic-23							
1	PLANIFICAR ANUALMENTE LOS MEDICAMENTOS A ADQUIRIR EN BASE A LA NECESIDAD REAL.	Supervisar el proceso de estimación de medicamentos.	x								x						Matriz de estimación de necesidades + Matriz mensual de abastecimiento	Aprobado: Dirección asistencial/ Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado: Responsable de adquisición de medicamentos	0%	0%	Pendiente a ejecutar en el 2024
		Validación mensual de cantidad requerida por servicio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Matriz mensual de abastecimiento	Aprobado: Dirección asistencial/ Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado: Responsable de adquisición de medicamentos	100%	50%	Programación a cumplir en el 2023: nov, dic
		Definir nuevo listado de medicamentos, vitales, esenciales y no esenciales del Hospital General Latacunga.	x															Acta de reunión del comité de farmacoterapia para actualizar el listado de medicamentos vitales y esenciales	Miembros comité farmacoterapia HGL	100%	0%

2	EJECUTAR UN CONTROL CONTINUO DE TODA LA CADENA DEL SUMINISTRO DEL MEDICAMENTO EN LA ENTIDAD.	Seguimiento de la ejecución de todos los procesos de adquisición de medicamentos en el Hospital General Latacunga.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Matriz en línea (en la nube institucional) de ejecución de procesos	Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado: Responsable de adquisición de medicamentos	100%	50%	Programación a cumplir en el 2023: nov, dic
		Controlar el proceso de distribución y dispensación de los medicamentos en el Hospital General Latacunga.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Reporte mensual del parámetro medicamentos no dispensados en el Informe del Sistema de distribución de medicamentos por dosis unitaria	Coordinador del Sistema de distribución de medicamentos por dosis unitaria	100%	50%	Programación a cumplir en el 2023: nov, dic
		Verificar el proceso de almacenamiento de medicamentos y control de inventarios en las bodegas y farmacias del Hospital General Latacunga.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Check list Buenas prácticas de almacenamiento + Informe del último inventario	Coordinadora de Farmacia, Farmacéutica Técnica de bodega	100%	50%	Programación a cumplir en el 2023: nov, dic
		Llevar un seguimiento minucioso de préstamo de medicamentos y canjes por caducidad.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Matriz de ingresos y egresos de medicamentos por transferencias/donaciones /canjes	Supervisado: Coordinadora de Farmacia/Elaborado: Responsable de adquisición de medicamentos, Farmacéutica Técnica de bodega	100%	50%	Programación a cumplir en el 2023: nov, dic
3	NORMAR PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS EN EL HOSPITAL GENERAL LATACUNGA	Elaborar POE de procesos de adquisición.														x	Protocolo/POE procesos de adquisición de medicamentos.	Dirección asistencial, Unidad administrativa financiera, Planificación	100%	100%	
		Reporte de proveedores incumplidos.															Declaratoria de adjudicatario fallido.	Administradores de contrato/Departamento jurídico	100%		En caso de presentarse
4	REPOTENCIAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTROL DE	Crear una función sistematizada/automatizada de control de inventario en el sistema PUSHANA	x													Matriz de reporte de datos de existencias de medicamentos diaria.	Coordinadora de Farmacia/TICS HGL	100%		Pendiente a ejecutar en el 2024, posterior al control de	

	INVENTARIO S INSTITUCION AL PUSHANA.																		inventario 2023
	Bloquear ítems de medicamentos caducados en el sistema PUSHANA.	x												Disposición para dar de baja ítems de medicamentos no disponibles en físico.	Unidad administrativa financiera / TICS HGL / Coordinación de farmacia	100%			Pendiente a ejecutar en el 2024, posterior al control de inventario 2024
5	DEFINIR FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE COMPRAS DE MEDICAMENTOS.	Restar actividades que no agregar valor a las funciones del responsable de compras de medicamentos.	x											Disposición de ejecución de funciones y perfil del rendimiento.	Coordinación de farmacia	100%			Pendiente a ejecutar en el 2024

Fuente: Desarrollo del autor

9 CONCLUSIONES

- Se analizó a detalle todo el proceso de adquisición de un medicamento, para identificar nudos críticos y problemáticas que se deben resolver para alcanzar la mejoría del mismo, así, se determinó que se debe trabajar detenidamente con cada cartera de servicio para planificar de forma adecuada las cantidades de los medicamentos a adquirir, esta estrategia esta planificada realizarse en enero de 2024, para el levantamiento de necesidades del PAC 2024.
- Se determinó que la persona responsable del proceso de abastecimiento de medicamentos debe tener un control y seguimiento riguroso de toda la cadena del suministro del medicamento, es decir desde el levantamiento de la necesidad, comités de farmacoterapia, elaboración de documentos habilitantes, publicación de proceso, elaboración de contratos y órdenes de compra, recepción técnica por parte de los administradores de contrato, liquidación económica de los procesos, vigilancia del almacenamiento y distribución del medicamento hasta el usuario final; para de esta manera tener datos reales sobre cantidades disponibles, dato que es indispensable para la planificación de un nuevo proceso de adquisición, a la vez que se evitará posibles desaciertos o fallos evitables en la ejecución del proceso, como tardanza innecesarias en la publicación de procesos, elaboración de contratos y recepción técnicas, que podría repercutir en la ejecución oportuna de presupuestos y abastecimiento de la entidad, a fin de lograr una mayor eficiencia con los recursos económicos limitados que se dispone.
- Se determinó que el área de gestión de medicamentos requiere la una herramienta informática eficaz, que reporte mayor cantidad de datos, respecto a consumos promedio, consumos elevados o disminución de consumos anómalos, alertas de caducidad de medicamentos, alertas de stock críticos, en relación a las cantidades aprobadas por el comité de farmacoterapia de la entidad.

10 RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar en su totalidad todas las actividades programadas en el plan de mejora de proceso de adquisición de medicamentos, para alcanzar las metas propuestas.

- Se debe realiza una evaluación sistemática de los resultados obtenidos en cada etapa, a fin de realizar corrección de ser necesario.
- Se recomienda socializar el nuevo modelo de plan de gestión de abastecimiento en todas las áreas requirentes del Hospital General Latacunga, a fin de lograr resultados óptimos y oportunos, en beneficio de los usuarios atendidos en la institución.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A., Vanegas, E. P., Rovira, J., Godman, B., & Bochenek, T. (2019). Medicine shortages: Gaps between countries and global perspectives. *Frontiers in Pharmacology*, 10, 451882. doi:10.3389/fphar.2019.00763

Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento*, 4(3), 166–170. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Arbaiza, F. L. (2020). *Gerencia estratégica*. Cengage.

Bernal, I., Iráizoz, E., González, J. M., & García, S. (Eds.). (2020). *EL DESABASTECIMIENTO Y LA ESCASEZ DE MEDICAMENTOS* (Vol. 1). Recuperado de https://www.medicosdelmundo.org/sites/default/files/informe_desabastecimientos_nes.pdf

Castañeda, L. G. P. (2019). *Administracion Hospitalaria Malagon Londoño booksmedicos*. Recuperado de https://www.academia.edu/40644546/Administracion_Hospitalaria_Malagon_Londo%C3%B1o_booksmedicos

Cómo identificar las actividades que no agregan valor al producto. (2021, enero 12). Recuperado el 3 de diciembre de 2023, de Atlas Consultora website:

<https://www.atlasconsultora.com/como-identificar-aquellas-actividades-que-no-agregan-valor/>

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. (2008). Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

ESTATUTO ORGANICO GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE HOSPITALES. Acuerdo Ministerial 1537. (2012). Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>

Gómez-Luna, E., Navas, D. F., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Literature review methodology for scientific and information management, through its structuring and systematization. *Dyna*, 81(184), 158. doi:10.15446/dyna.v81n184.37066

Guía práctica para la planificación de la gestión del suministro de insumos estratégicos. (s/f). Recuperado el 16 de octubre de 2023, de Paho.org website: <https://www.paho.org/es/node/34962>

Herramientas Gerenciales. (s/f). Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.gob.mx/salud/acciones-y-programas/herramientas-gerenciales>

HMHA. (s/f). Recuperado el 15 de octubre de 2023, de Gob.ec website: <https://www.hmha.gob.ec/organigrama.php>

Hospital General Latacunga. (s/f). Recuperado el 16 de octubre de 2023, de Gob.ec website: <https://hgl.mspz3.gob.ec/>

Infraestructura, abastecimiento de medicamentos, promoción y prevención de la salud son prioridades para este 2023 – Ministerio de Salud Pública. (s/f). Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de Gob.ec website: <https://www.salud.gob.ec/infraestructura->

abastecimiento-de-medicamentos-promocion-y-prevencion-de-la-salud-son-prioridades-para-este-2023/

Instituto Nacional de Estadística y Censos – Ecuador. (s/f). Recuperado el 16 de octubre de 2023, de Gob.ec website: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/>

Mieles, L. M. G., & García, M. C. E. (2022). Efectos sociales del desabastecimiento de medicinas en el hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la ciudad de Portoviejo en el año 2020. *Digital Publisher CEIT*, 7(4), 302–317. doi:10.33386/593dp.2022.4-1.1235

OMS. (2002). *La gestión del suministro de medicamentos: selección, compra, distribución y utilización de productos farmacéuticos*. Recuperado de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/42702>

PLAN DE GARANTÍAS DE ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS 2019-2022. (s/f). Recuperado el 11 de noviembre de 2023, de Gob.es website: <https://www.aemps.gob.es/medicamentosUsoHumano/problemasSuministro/docs/plan-garantias-abastecimiento-AEMPS-2019-2022.pdf?x86853>

Sistema Nacional de Contratación. Pública. (2021). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Recuperado de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/losnncp_actualizada1702.pdf

Tapia, E. (2023, septiembre 12). Salud y educación: Estado nunca ha cumplido la meta de la Constitución. Recuperado el 11 de noviembre de 2023, de Primicias website: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gasto-salud-educacion-constitucion-pib/>

Vista de Análisis de la Gestión de Abastecimiento en la Logística Hospitalaria. (s/f). Recuperado el 12 de octubre de 2023, de Revistaanfibs.org website: <http://www.revistaanfibs.org/ojs/index.php/afb/article/view/117/156>

World Health Organization. (1999). *Principios prácticos para efectuar buenas adquisiciones de productos farmacéuticos*. Organización Mundial de la Salud.

12 ANEXOS

Anexo # 1: Imagen correspondiente a reporte de la matriz de abastecimiento mes de noviembre, misma que se reporta hasta el tercer día laborable de cada mes.

Anexo # 2: Matriz de reporte de consumo mensual promedio.

SUBSECRETARÍA DE GESTIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA EN SALUD DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS, DISPOSITIVOS MÉDICOS Y MATRIZ DE MONITOREO MENSUAL DE MEDICAMENTOS VITALES, ESENCIALES Y NO ESENCIALES											
Ministerio de Salud Pública											
No.	CUM	MEDICAMENTO	CONSUMO MENSUAL OCT 2023	CONSUMO MENSUAL NOV 2023	CONSUMO MENSUAL DIC 2023	CONSUMO PROMEDIO MENSUAL	CONSUMO PROMEDIO MENSUAL AJUSTADO	STOCK F+B noviembre-23	DISPONIBILIDAD (meses)	CRITERIO DE DISPONIBILIDAD	PENDIENTES POR LLEGAR (unicamente aquellos ítems que se cuente con contrato firmado u orden de compra)
4	S01EC01SOR165X0	Acetazolamida Sólido oral 250 mg Caja x blister/ristra	170	610		257	300	440	1,5	ABASTECIDO	
6	V03AB23LPR08846	Acetilcisteína Líquido parenteral 100 mg/mL Caja x ampolla(s) x 3 mL	0	37		679	700	4163	5,9	ABASTECIDO	
7	J05AB01LOR150X0	Aciclovir Líquido oral 200 mg/5 mL Caja x frasco x 100 mL (mínimo) con	0	1		4	5	46	9,2	ABASTECIDO	
10	J05AB01SOR211X0	Aciclovir Sólido oral 400 mg Caja x blister/ristra	300	154		227	380	1986	5,2	ABASTECIDO	900
11	J05AB01SOR283X0	Aciclovir Sólido oral 800 mg Caja x blister/ristra	222	220		182	300	1723	5,7	ABASTECIDO	

Anexo # 3: Matriz de seguimiento de procesos 2023.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1k925Secqf3kqU_ycWSS8tS4B8XzI94n/edit#gid=2078312151

NRO.	OBJETO	MEDICAMENTO	FORMA FARMACEUTICA	ESPECIFICACION TECNICA	PRESENTACION/UNIDAD	CPM	REQUERIMIENTO	CODIGO DE PROCESO	VALOR UNITARIO-ADQUIRIR
3	Aquisición de medicamentos vitales, esenciales y no esenciales grupo 1 para el Hospital General Latacunga.	Amikacina	Líquido parenteral	250 mg/mL	Caja x ampolla(s) x 2 mL	150	1890	CATE-HGL-004-2023 CE-20230002339567 PAGO 21-04-2023	0,36
4		Bupivacaína hiperbárica	Líquido parenteral	0,75 %	Caja x ampolla(s) x 4 mL	288	2784	CE-20230002339564 PAGO 17-03-2023	2,53
5		Dimenhidrinato	Sólido oral	50 mg	Caja x blíster/rístra	1500	15100	CE-20230002339565 PAGO 17-03-2023	0,01881
6		Enalapril	Líquido parenteral	1,25 mg/mL	Caja x ampolla(s) x 2 mL	10	90	CE-20230002339568 PAGO 17-03-2023	5,9399
7		Imatinib	Sólido oral	400 mg	Caja x blíster/rístra	210	2370	CE-20230002339562 PAGO 14-03-2023	2,19
8		Levofloxacina sódica	Sólido oral	100 mcg (0,1 mg)	Caja x blíster/rístra	6900	54700	CE-20230002339571 PAGO 15-03-2023	0,03
9		Levofloxacina sódica	Sólido oral	50 mcg (0,05 mg)	Caja x blíster/rístra	14700	146700	CE-20230002339570 PAGO 15-03-2023	0,02
10		Lidocaina	Líquido cutáneo	10 %	Caja x frasco + dispositivo accionador	10	82	CE-20230002339566 PAGO 05-04-2023	6,5818
11		Micoferolato	Sólido oral	180 mg	Caja x blíster/rístra	720	9360	CE-20230002339572 PAGO 18-04-2023	1,045

Anexo # 4: Reporte mensual del parámetro medicamentos no dispensados en el Informe del Sistema de distribución de medicamentos por dosis unitaria.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Gri6fyrDmbw7I4o2TkHSjGiMzbWwJjcO/edit?pli=1#gid=238308422>

HOSPITAL GENERAL LATACUNGA		2023											
No.	Indicador	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
6	Costo de medicamentos reingresados	273,87	\$ 1.268,66	\$ 769,67	\$ 304,95	\$ 153,95	\$ 139,96	\$ 532,64	1444,34	\$ 506,06			
7	Gastos evitados por intervención farmacéutica	\$ 1.597,60	2.812,97	\$ 2.647,54	\$ 2.704,37	\$ 3.690,76	\$ 3.990,04	\$ 4.471,73	\$ 4.350,64	\$ 3.014,59			
8	Seguimiento Farmacoterapéutico	337,00	456,00	497,00	519,00	562,00	519,00	604,00	455,00	405,00			
9	Porcentaje de medicamentos esenciales del CNMB no dispensados en pacientes hospitalizados	17,83%	26,36%	22,48%	24,03%	19,38%	17,83%	16,28%	6,98%	5,43%			
	Número de pacientes con seguimiento farmacoterapéutico en servicios sin SMDMU**												

Anexo # 5: Control de almacenamiento de medicamentos en la farmacia de consulta externa.




Anexo # 6: Matriz de ingresos y egresos de medicamentos por transferencias/donaciones/canjes.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RR2MFZXgJiMOBxKzjLHDocS3y2IVfIDs/edit#gid=1892506283>

EGRESOS REALIZADOS A OTRAS UNIDADES DE SALUD 2023							
MEDICAMENTOS (TEMPORAL)							
NUMERO DE EGRESO	FECHA DE EGRESO	PRODUCTO	CANT	P.UNIT	TOTAL	AREA EGRESO	NRO. MEMORANDO
HGL-BPM-PRES-MED-E-108	4/1/2023	ALBUMINA HUMANA-Liquido Parenteral-20%	10	28.460.900	2.846.090	HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO	
		BICARBONATO DE SODIO-Liquido Parenteral-1 mEq/ml (8.4%)-10 ml	200	0.380000	760.000		
HGL-BPM-PRES-MED-E-109	9/1/2023	REMIFENTANILO-Solido Parenteral-5 mg	50	8.306.500	4.153.250	HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO	
HGL-BPM-PRES-MED-E-110	9/1/2023	ERITROPOYETINA-Liquido Parenteral-5000 UI-0.3 ml	50	8.120.500	4.060.250	HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO	
		TRAMADOL-Liquido Parenteral-50 mg/ml-2 ml	300	0.233600	700.800		
HGL-BPM-PRES-MED-E-111	10/1/2023	ALBUMINA HUMANA-Liquido Parenteral-20%	10	28.460.900	2.846.090	HOSPITAL GENERAL DOCENTE AMBATO	
HGL-BPM-PRES-MED-E-112	12/1/2023	MISOPROSTOL-Solido Oral-200 mcg	28	0.460000	128.800	DIRECCION DISTRITAL 05001 LATACUNGA	

Anexo # 7: Protocolo/POE procesos de adquisición de medicamentos.

		HOSPITAL GENERAL LATACUNGA No.1	
ACTA DE REUNION			
Año: 2023		Mes: Noviembre	
Día: 28		Hora Inicial: 08:30 am	
Hora Final: 10:30 am			
Tema: Revisión y análisis de acuerdos del "Proceso Gestión Preparatoria y precontractual – nivel descentralizado", emitido por la Dirección de Contratación Pública; para su aplicación en el HGL.			
Lugar: Auditorio del Hospital General Latacunga.			
Agenda		Responsables	
1. Saludo y Bienvenida por parte del Dr. Roberto Chiriboga – Gerente del Hospital General Latacunga		- Dr. Roberto Chiriboga, GERENTE SUBROGANTE DEL HGL Dra. Francisca Freire, DIRECTORA ASISTENCIAL (E)	
2. Revisión, análisis del "Proceso Gestión Preparatoria y precontractual – nivel descentralizado", emitido por la Dirección de Contratación Pública; para su aplicación en el HGL.		- Ing. Ruth Menéndez, DIRECTORA ADMINISTRATIVA FINANCIERA HGL - Delegados de las áreas involucradas en los procesos de contratación pública: Ing. Gabriela Méndez, Delegada por el área administrativa; Dra. Johana Brito, Delegada de la parte médica asistencial, Lcda. Paulina Gutiérrez, Delegada por Enfermería y IQAF, Elizabeth Sarmiento como Coordinadora de Farmacia, Insumos, Dispositivos Médicos y Reactivo.	
3. Definir aclaraciones y acuerdos relacionados a responsabilidades de acuerdo a la realidad institucional del HGL en cada paso normado en el flujo para "Proceso Gestión Preparatoria y precontractual – nivel descentralizado", emitido por la Dirección de Contratación Pública aplicable para el Hospital General Latacunga.			
GENERALIDADES DE LA REUNIÓN / DESARROLLO DE LA AGENDA / CONCLUSIONES Y DECISIONES			
NORMATIVA LEGAL			
Estaduto orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales.			
Artículo 226. de la Constitución de la República del Ecuador, determina las facultades que tienen las Instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos para ejercer las competencias y facultades que la Constitución les atribuye y el deber de coordinar las acciones para el cumplimiento de sus fines;			
Que, el Ministerio de Relaciones Laborales mediante Oficio No. 5011-MRL-R-2012-EDT de 13 de julio de 2012, emite informe favorable al presente Estatuto Orgánico de la Gestión Organizacional por Procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública. En ejercicio de la atribución que le confiere el numeral 1 del artículo 154 de la Constitución de la			
1			

Ver Anexo # 8: Reunión equipo del equipo de gestión de abasteciendo del servicio de farmacia.

