



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**PLAN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE AUDITORÍA  
MÉDICA: ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN EL HOSPITAL  
CARLOS ANDRADE MARÍN EN EL PERIODO 2024.**

**Profesor:**

**MGS MÓNICA MONCAYO**

**Autora:**

**GABRIELA CAROLINA ALVEAR AYALA**

**2024**

## RESUMEN EJECUTIVO

El diseño y la implementación de un Plan Gerencial para la Optimización de Procesos de Auditoría Médica en el Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM) durante el período 2024, se fundamenta en un análisis exhaustivo de los procesos actuales de auditoría médica, con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para la mejora continua de la calidad y eficiencia en la gestión de la auditoría médica en el hospital.

Se llevaron a cabo evaluaciones detalladas de las fortalezas y debilidades de los procesos de auditoría médica del HCAM, así como la identificación de áreas de oportunidad para optimizar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios de salud. Los hallazgos revelaron desafíos específicos en la eficiencia operativa, la calidad de los datos y la detección de irregularidades dentro de los procesos de auditoría médica del hospital.

Para abordar estos desafíos, se propusieron estrategias integrales que incluyen la implementación de tecnologías de la información para mejorar la gestión de datos, la capacitación del personal en metodologías de auditoría médica y la promoción de una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora continua.

La implementación exitosa de este plan gerencial tiene como objetivo posicionar al HCAM como líder en la prestación de servicios de salud, garantizando la eficacia, eficiencia y calidad en los procesos de auditoría médica. Además, se espera mejorar la atención y satisfacción del paciente, fortaleciendo la reputación y el impacto positivo del hospital en la comunidad.

**PALABRAS CLAVE:** Hospital, Calidad, Auditoría, Plan, Instituto, Problemas, Tecnologías, Departamento, Metodología, Análisis, Gestión, Comunicación, Evaluación, Viabilidad, Salud

## EXECUTIVE SUMMARY

The design and implementation of a Management Plan for the Optimization of Medical Audit Processes at the Carlos Andrade Marín Hospital (HCAM) during the 2024 period are grounded in a comprehensive analysis of the current medical audit processes. The objective is to identify areas for improvement and propose effective strategies for the continuous improvement of quality and efficiency in the management of medical audits at the hospital.

Detailed evaluations of the strengths and weaknesses of HCAM's medical audit processes were conducted, along with the identification of opportunities to optimize operational efficiency and the quality of health services. Findings revealed specific challenges in operational efficiency, data quality, and the detection of irregularities within the hospital's medical audit processes.

To address these challenges, comprehensive strategies were proposed, including the implementation of information technologies to improve data management, staff training in medical audit methodologies, and the promotion of an organizational culture focused on quality and continuous improvement.

The successful implementation of this management plan aims to position HCAM as a leader in healthcare service delivery, ensuring effectiveness, efficiency, and quality in medical audit processes. Additionally, it is expected to enhance patient care and satisfaction, strengthening the hospital's reputation and positive impact on the community.

**KEY WORDS:** Hospital, Quality, Audit, Plan, Institute, Issues, Technologies, Department, Methodology, Analysis, Management, Communication, Evaluation, Viability, Health

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPÍTULO I</b> .....  | 12 |
| <b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....   | 12 |
| <b>1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL</b> .....   | 12 |
| 1.1. Introducción.....   | 12 |
| 1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....  | 14 |
| 1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....   | 14 |
| 1.2.2. Análisis geoespacial y geopolíticos .....   | 16 |
| 1.2.3. Oferta de Servicios.....  | 17 |
| 1.2.4. Población atendida.....   | 19 |
| 1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha .....   | 21 |
| 1.3. Planteamiento del Problema.....   | 22 |
| 1.4. Justificación del planteamiento del problema .....  | 23 |
| 1.5. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios.....   | 24 |
| 1.5.1. Objetivo General.....   | 24 |
| 1.5.2. Objetivos Específicos.....  | 24 |
| 1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....  | 25 |
| 1.7. Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas .....   | 26 |
| 1.8. Matriz de Factibilidad .....  | 27 |
| <b>CAPITULO II</b> .....   | 29 |
| <b>2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.</b> ..... | 29 |
| 2.1. Justificación de la metodología .....   | 29 |
| 2.1.1. Metodología.....  | 29 |
| 2.1.2. Resultados Obtenidos.....   | 30 |
| 2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....                                  | 31 |
| 2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección .....   | 31 |
| 2.2.2. Gestión Financiera .....  | 32 |
| 2.2.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....   | 33 |
| 2.2.4. Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente .....   | 34 |
| 2.2.5. Gestión Auditoría Médica .....  | 35 |
| 2.3. Matriz FODA Integral y estrategias.....   | 37 |
| <b>CAPITULO III</b> .....  | 39 |
| <b>PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.</b> .....   | 39 |

|   |    |
|---|----|
| <b>3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b> .....                                  | 39 |
| 3.1.1. Análisis del Entorno Social.....                                   | 39 |
| 3.1.2. Análisis Político.....   | 39 |
| 3.1.3. Análisis Económico.....  | 39 |
| 3.1.4. Análisis Social.....   | 39 |
| 3.1.5. Análisis Tecnológico.....  | 40 |
| 3.1.6. Análisis Ambiental.....  | 40 |
| 3.1.7. Análisis Legal.....  | 40 |
| 3.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....      | 40 |
| 3.2.1. Nuevos Entrantes.....  | 41 |
| 3.2.2. Proveedores.....   | 41 |
| 3.2.3. Clientes.....  | 42 |
| 3.2.4. Productos Sustitutos.....  | 42 |
| 3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....                       | 43 |
| 3.3. Análisis FODA.....   | 44 |
| 3.4. Cadena de Valor de la organización.....                              | 45 |
| 3.5. Planificación Estratégica.....                                       | 47 |
| 3.5.1. Misión.....  | 47 |
| 3.5.2. Visión.....  | 47 |
| 3.5.3. Valores.....   | 48 |
| 3.5.4. Objetivos Institucionales.....                                     | 48 |
| 3.5.5. Políticas.....   | 48 |
| 3.6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL.....                       | 49 |
| 3.6.1. Propuesta de Solución.....   | 49 |
| 3.6.2. Plan de Gestión Gerencial.....                                     | 50 |
| 3.6.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....                           | 50 |
| 3.6.2.2. Gestión Financiera.....  | 51 |
| 3.6.2.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....               | 52 |
| 3.6.2.4. Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente.....                 | 53 |
| 3.6.2.5. Gestión de Auditoría Médica.....                                 | 54 |
| <b>4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS</b> .....                       | 56 |
| <b>5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b> .....    | 58 |
| <b>CAPITULO IV</b> .....  | 60 |
| <b>6. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL</b> ..... | 60 |
| <b>7. LIMITACIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL</b> .....                      | 61 |
| <b>8. CONCLUSIONES</b> .....  | 62 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>9. RECOMENDACIONES</b> ..... | 62 |
| <b>10. GLOSARIO</b> .....       | 64 |
| <b>11. BIBLIOGRAFÍA</b> .....   | 66 |
| <b>12. ANEXOS</b> .....         | 67 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 1 Número de pacientes atendidos por sexo en el HCAM en el año 22 .....</b> | <b>20</b> |
| <b>Gráfico 2 Cadena de Valor .....</b>  | <b>47</b> |
| <b>Gráfico 3 Acciones Preventivas y Correctivas .....</b>                             | <b>61</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabla 1 Oferta de Servicios HCAM .....</b>                         | <b>19</b> |
| <b>Tabla 2 Motivos de transferencia desde el HCAM, 2014.....</b>      | <b>22</b> |
| <b>Tabla 3 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución .....</b> | <b>27</b> |
| <b>Tabla 4 Matriz de Factibilidad .....</b>                           | <b>28</b> |
| <b>Tabla 5 Estrategias CAME .....</b>                                 | <b>38</b> |
| <b>Tabla 6 Gestión Gerencial de la Dirección .....</b>                | <b>51</b> |
| <b>Tabla 7 Gestión Financiera .....</b>                               | <b>52</b> |
| <b>Tabla 8 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....</b>     | <b>53</b> |
| <b>Tabla 9 Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente .....</b>      | <b>54</b> |
| <b>Tabla 10 Gestión Auditoría Médica.....</b>                         | <b>55</b> |
| <b>Tabla 11 Cronograma de actividades previstas.....</b>              | <b>58</b> |
| <b>Tabla 12 Planificación Financiera del Plan de Gestión .....</b>    | <b>59</b> |
| <b>Tabla 13 Semaforización .....</b>                                  | <b>60</b> |



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Ilustración 1 Ubicación del HCAM .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>Ilustración 2 Evolución de Natalidad y Mortalidad .....</b>                                  | <b>20</b> |
| <b>Ilustración 3 Sistema laboral y la afiliación de la Población Económicamente Activa.....</b> | <b>21</b> |
| <b>Ilustración 4 Árbol de Problemas .....</b>   | <b>23</b> |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |    |
|--|----|
| Anexo 1 Organigrama Institucional Hospital Carlos Andrade Marín .....            | 67 |
| Anexo 2 Encuestas dirigidas a auditores, personal clínico y administrativo ..... | 68 |
| Anexo 3 Entrevistas estructuradas .....  | 70 |

## INTRODUCCIÓN

El Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM) se enfrenta a desafíos significativos en la eficiencia y calidad de atención debido a deficiencias en los procesos de auditoría médica, lo que afecta la integridad del sistema de salud y la confianza de los pacientes. En respuesta, se propone un Plan Gerencial para optimizar estos procesos y mejorar la calidad asistencial en 2024.

El HCAM, parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ofrece servicios médicos especializados a una amplia población pero enfrenta problemas de eficiencia operativa, incumplimiento normativo y escasez de recursos.

El Capítulo I aborda la situación actual del Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM), centrándose en los desafíos de sus procesos de auditoría médica. Se revisa el contexto ambiental y operativo del hospital, se plantea el problema de las ineficiencias en la auditoría médica y se justifica la necesidad de mejorar estos procesos. Se establecen los objetivos del plan de gestión para mejorar la eficiencia y calidad de la atención médica en el HCAM, y se identifican oportunidades de mejora.

El capítulo II del documento justifica y aplica la metodología cualitativa para el Plan de Prestación de Servicios en el HCAM en 2024. Se emplean herramientas como observación, entrevistas y grupos focales para recopilar información y se identifican áreas de eficiencia y cuellos de botella en los procesos de auditoría médica.

El capítulo III presenta un plan de gestión gerencial integral centrado en mejorar la eficiencia, calidad y seguridad en los servicios de salud del HCAM. Se realiza un análisis FODA y se proponen estrategias para implementar tecnologías innovadoras, mejorar la comunicación interna y establecer estándares de documentación.

El capítulo IV aborda la evaluación e implementación integral de la gestión gerencial en el HCAM durante 2024. Se destaca la importancia de la evaluación continua y se enumeran limitaciones que podrían afectar la implementación del plan gerencial. Se recomienda implementar sistemas de comunicación efectivos, programas de gestión del cambio y evaluación constante de la viabilidad económica.

Estos capítulos delinean un enfoque integral para optimizar los procesos de auditoría médica, mejorar la calidad de atención y la eficiencia operativa del HCAM, consolidando su posición como referente en el cuidado integral de la salud comunitaria.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### 1.1. Introducción

Según lo establece el artículo 34 de la Constitución de la República del Ecuador, “el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas”.

En Ecuador, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, entidad autónoma regulada por la ley, es el organismo rector del Sistema Nacional de Seguridad Social y de las contingencias del Seguro General Obligatorio del país.

Ofrece a sus 3.8 millones de afiliados servicios de pensión por vejez, invalidez y montepío, auxilio y funerales; riesgos del trabajo; asistencia por enfermedad y maternidad; cobertura de salud para hijos menores de 18 años; ampliación de cobertura de salud para cónyuge o conviviente de hecho mediante el pago de prima adicional; y, a préstamos quirografarios e hipotecarios.

Respecto a la cobertura de salud, la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar es el órgano ejecutivo encargado de la regulación, contratación, monitoreo y evaluación/auditoría de los procesos de atención de salud, ofertados por las unidades de salud del IESS y los demás prestadores acreditados mediante convenios; procesos que se ejecutan a través de sus dependencias provinciales, según lo establecen la Ley y el Reglamento de la Seguridad Social.

Para la prestación de salud a los afiliados, el IESS cuentan, a nivel nacional, con una red propia de 93 unidades de atención médica y hospitalaria, siendo el de mayor demanda y cobertura, el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, domiciliado en Quito, provincia de Pichincha, que establece como misión, brindar atención de salud especializada a través de estándares nacionales e internacionales.

El Hospital, conocido también como HCAM o HECAM, fue inaugurado el 1 de mayo de 1970, bajo la necesidad de que los afiliados cuenten con un centro médico que atienda los problemas de salud y, adicionalmente, aporte a la investigación y a la especialización de los profesionales de los médicos ecuatorianos, pero su desarrollo lo ha convertido actualmente en el epicentro de la atención médica a los afiliados de todo el país en el

que, anualmente, se atienden más de dos millones de pacientes en 466 especialidades, subespecialidades y patologías de alta complejidad.

Pese a su constante crecimiento, la alta demanda de sus servicios y los propósitos de mejora continua de calidad de esos servicios, los procesos de auditoría médica en este centro hospitalario no fueron considerados en los organigramas, reglamentos o normativas aprobadas por las autoridades de turno. La Resolución C.I.056 emitida el 26 de enero de 2000, que estableció el Organigrama Estructural para los hospitales de tercer nivel del IESS no establecía una unidad de auditoría médica. Catorce años más tarde, en 2010, la entonces Directora de la Unidad de Salud emitió una circular autorizando la creación de la Comisión de Facturación del HCAM en la que, por primera vez, se incluyó a un médico auditor quien se encargaría de las auditorías de facturación.

La estructura se mantuvo hasta el 30 de mayo de 2014 cuando mediante la Resolución C.D.468, el Consejo Directivo del IESS expidió el Reglamento Interno para la creación de la nueva estructura orgánica de sus Unidades Médicas de Nivel III, en el que se incluyó, en el artículo 36, la Coordinación General de Auditoría Médica como un órgano de apoyo de la Dirección Técnica y para puntualmente:

1. Elaborar el Plan Anual de Auditoría, con sujeción a la normativa vigente, para aprobación de la Gerencia General de la Unidad Médica.
2. Ejecutar auditorías médicas de conformidad con el Plan Anual,
3. Evaluar trimestralmente el cumplimiento y avance de actividades contempladas en el Plan Anual de Auditoría.
4. Asesorar a las autoridades de la Unidad Médica en materia de su competencia y de conformidad con la normativa vigente.
5. Realizar el seguimiento al cumplimiento de recomendaciones realizadas en las diferentes auditorías.
6. Supervisar y aprobar los trabajos de su unidad.
7. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual de su unidad.
8. Las demás funciones y responsabilidades constantes en la ley, reglamentos y las que le sean dispuestas por la máxima autoridad de la Unidad Médica.

El HCAM enfrenta actualmente varios y constantes desafíos relacionados con la falta de eficiencia en los procesos, la calidad y en el incumplimiento normativo, lo que entorpece su adecuada operatividad, razones por las que se considera necesario mejorar y optimizar los procesos de auditoría médica que se realizan en esta la unidad hospitalaria con el objetivo de lograr la eficiencia operativa interna y la calidad asistencial para los beneficiarios de esta institución de salud.

En este contexto, este trabajo de titulación se propone realizar un análisis que permita comprender los elementos que impactan en los procesos de auditoría médica realizados en el Hospital Carlos Andrade Marín, para lo cual se considerará la normativa y regulaciones vigentes, procedimientos establecidos, la cultura organizativa, la adaptabilidad a los cambios normativos y las intervenciones o seguimientos realizados por los exámenes de control realizados por la Contraloría General del Estado (CGE).

## 1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El Hospital Carlos Andrade Marín es una institución médica que pertenece a la Red Pública Integral de Salud, misma que está conformada por Ministerio de Salud Pública (MSP), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y Seguro Social Campesino (SSC), Fuerzas Armadas y Policía Nacional, conforme lo dispone el artículo 360 de la Constitución. Esta unidad de salud cuenta con reconocimiento consolidado, con equipo humano altamente calificado y declaratorio de procesos continuos de mejoramiento que se centran en la atención al usuario.

Esta unidad hospitalaria ofrece una alta cartera de servicios como la atención ambulatoria, hospitalización, ambulancia, cuidados intensivos, emergencias y de alta complejidad. Es considerado un centro de referencia que recibe pacientes enviados desde instituciones de salud de primer y segundo nivel de atención.

Tiene como misión, al igual que todas las unidades médicas de tercer nivel del IESS, “brindar atención de salud especializada a través de estándares nacionales e internacionales para los afiliados, derechohabientes de la seguridad social y beneficiarios de la Red Pública Integral de Salud contribuyendo al Buen Vivir”.

Establece como visión institucional “ser reconocidos a nivel nacional por la excelencia en la atención especializada promoviendo una cultura de mejoramiento continuo, fomentando la investigación científica y docencia dentro de instalaciones modernas, dotadas con equipamiento especializado y tecnología de punta a fin de garantizar mejores condiciones de la población atendida”.

Tiene una estructura vertical liderada por un Gerente General; La segunda autoridad la ejerce el Director Administrativo y cuenta con el apoyo de 15 coordinadores de áreas médicas, técnicas y administrativas.

### 1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura administrativa, financiera y operativa de una unidad de salud, se refiere a la organización en las áreas administrativas, financiera y operaciones dentro de la

entidad misma que desempeña un papel fundamental en el funcionamiento integral de la unidad de salud.

- Estructura Administrativa

La estructura administrativa se refiere a la organización jerárquica y funcional de una entidad, delineando la disposición de niveles de autoridad y responsabilidad desde la alta dirección hasta los niveles operativos. Esto implica la creación de unidades funcionales especializadas y un sistema de comunicación eficiente entre los diversos niveles y áreas para asegurar la transmisión efectiva de información y toma de decisiones. En el caso del Hospital Carlos Andrade Marín, una unidad de salud, se caracteriza por tener una distribución administrativa en la que se pueden evidenciar distintos niveles de jerarquía y cadenas de mando que constituyen la institución.

En la Resolución 468, emitida el 30 de mayo de 2014, que establece Reglamento interno, se determina una nueva estructura orgánica de las Unidades Médicas de tercer nivel del IESS. Los detalles específicos de esta nueva estructura se encuentran descritos en el anexo 1, que se adjunta a la resolución y brinda información adicional al respecto.

- Estructura Financiera

La estructura financiera se enfoca en la gestión de los recursos económicos de la entidad, lo que se refiere a la organización de los procesos contables, presupuestarios y financieros que garantizan la transparencia y la toma de decisiones, así mismo la asignación y seguimiento de los recursos financieros de manera planificada.

En cuanto a la estructura financiera del Hospital Carlos Andrade Marín, la Coordinación General Financiera lidera este aspecto. Su misión primordial es gestionar, proponer y administrar eficazmente los recursos económicos de la unidad de salud, asegurando un control eficiente de dichos recursos. La Coordinación General Financiera abarca diversas áreas especializadas que desempeñan roles fundamentales en la gestión financiera integral del hospital. Estas áreas incluyen presupuesto y contabilidad, tesorería, facturación y consolidación de costos, recaudación y pagos, subsidios, responsabilidad patronal, seguros y cuentas de la red pública. Cada una de estas áreas contribuye de manera significativa a garantizar la estabilidad financiera y la correcta utilización de los recursos del hospital.

- Estructura Operativa

La estructura operativa se centra en la planificación y ejecución de las actividades diarias, lo que incluye la definición y documentación de los procesos y procedimientos operativos para garantizar la consistencia y eficiencia en la realización de tareas, además de la organización de proyectos y la asignación de recursos para lograr objetivos específicos en plazos definidos.

Desde su inicio en el año 1970, la Unidad Médica ha brindado cuidado especializado de manera ininterrumpida. Cuenta con un equipo de especialistas altamente calificados. Esta unidad de salud proporciona una amplia gama de servicios a los usuarios, que incluyen hospitalización en áreas clínicas y quirúrgicas, atención ambulatoria, cuidados intensivos, servicios de ambulancias, atención de emergencias, medicina nuclear, laboratorio e imagen, entre otros.

Como una unidad médica de tercer nivel perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el hospital emplea a aproximadamente 3,849 personas en diversas áreas. Estos empleados se clasifican en personal médico, administrativo, conforme al código de trabajo, y profesionales de la salud, excluyendo a los médicos. La presencia de un equipo diversificado destaca la importancia de la colaboración interdisciplinaria para ofrecer atención integral a los beneficiarios del hospital.

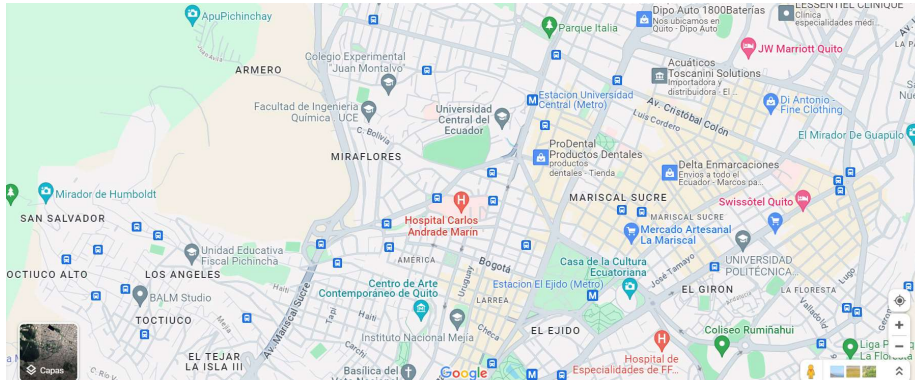
#### 1.2.2. Análisis geoespacial y geopolíticos

El Hospital Carlos Andrade Marín, ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Santa Prisca, en la Av. 18 de septiembre S/N y Ayacucho, forma parte de la Coordinación Zonal 9 del Distrito Metropolitano de Quito. Se trata de un hospital de tercer nivel de complejidad que opera bajo la jurisdicción del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El hospital ocupa una extensión de terreno de 42,829 m<sup>2</sup> y cuenta con un área de construcción de 50,000 m<sup>2</sup>.

El proyecto de construcción se llevó a cabo durante el mandato del presidente José María Velasco Ibarra, quien firmó el contrato para su realización el 1 de febrero de 1961. Este acontecimiento fue significativo dentro de la historia de la Seguridad Social y contribuyó al establecimiento de un importante centro de atención médica en la región.

Su ubicación se muestra en la siguiente ilustración:





**Ilustración 1 Ubicación del HCAM**

Fuente: Google Maps

### 1.2.3. Oferta de Servicios

Como se menciona anteriormente, el Hospital Carlos Andrade Marín cuenta con diferentes áreas de atención médica especializada. En cuanto a la atención ambulatoria, la unidad de salud dispone de 127 consultorios destinados a diversas especialidades médicas, entre ellas Cardiología, Pediatría, Ginecología, Especialidades Quirúrgicas, Neurología entre otros.

Además, la institución dispone de 15 quirófanos, 38 salas de procedimientos y un total de 588 camas censables para servicios hospitalarios clínicos y quirúrgicos. Estas instalaciones ofrecen habitaciones individuales, dobles y triples, así como servicios de alimentación, de igual forma para varias especialidades clínicas y quirúrgicas.

| Servicio                | Especialidad                      |
|-------------------------|-----------------------------------|
| <b>CONSULTA EXTERNA</b> | Cirugía Plástica y Reconstructiva |
|                         | Cirugía General                   |
|                         | Cardiororácica                    |
|                         | Cirugía Vasculuar                 |
|                         | Oftalmología                      |
|                         | Coloproctología                   |
|                         | Urología/Urodinamia               |
|                         | Hemodinámica                      |
|                         | Traumatología y Ortopedia         |
|                         | Otorrinolaringología              |
|                         | Cirugía Pediátrica                |
|                         | Medicina Interna                  |
| Endocrinología          |                                   |

| Servicio           | Especialidad                     |
|--------------------|----------------------------------|
|                    | Geriatría                        |
|                    | Alergología                      |
|                    | Dermatología                     |
|                    | Salud Mental                     |
|                    | Nefrología y Diálisis Peritoneal |
|                    | Nutrición                        |
|                    | Oncología                        |
|                    | Neumología                       |
|                    | Cardiología                      |
|                    | Reumatología                     |
|                    | Infectología                     |
|                    | Neurología                       |
|                    | Neurocirugía                     |
|                    | Gastroenterología                |
|                    | Hematología                      |
|                    | Maxilo facial y Estomatología    |
|                    | Medicina Ocupacional             |
|                    | Ginecología                      |
|                    | Pediatría/ Neonatología          |
|                    | Trasplante Renal                 |
|                    | Clínica del Dolor                |
|                    | Proctología                      |
| Medico a Domicilio |                                  |
| Rehabilitación     |                                  |
| <b>CLÍNICA</b>     | Cardiología                      |
|                    | Gastroenterología                |
|                    | Hematología                      |
|                    | Medicina Crítica                 |
|                    | Medicina Interna/ Infectología   |
|                    | Endocrinología                   |
|                    | Nefrología                       |
|                    | Neumología                       |
|                    | Neurología                       |
|                    | Oncología                        |

| Servicio       | Especialidad         |
|----------------|----------------------|
|                | Psiquiatría          |
|                | Urgencias            |
| <b>CIRUGÍA</b> | Anestesiología       |
|                | Cardiorácica         |
|                | Cirugía General      |
|                | Neurocirugía         |
|                | Oftalmología         |
|                | Otorrinolaringología |
|                | Plástica             |
|                | Traumatología        |
|                | Vascular             |
|                | Urología             |
|                | Ginecología          |
|                | Medicina Interna     |
|                | Endocrinología       |
|                | Geriatría            |
|                | Alergología          |
| Dermatología   |                      |

**Tabla 1 Oferta de Servicios HCAM**

Fuente: Alvear, Carolina

#### 1.2.4. Población atendida

En el año 2022 el HCAM atendió 124.489 pacientes únicos, tomando en cuenta que los mismos pudieron ser atendidos más de una vez por diferentes patologías, de los cuales 45.14% fueron hombre y 54.86% fueron mujeres según indica el “*INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS*” del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

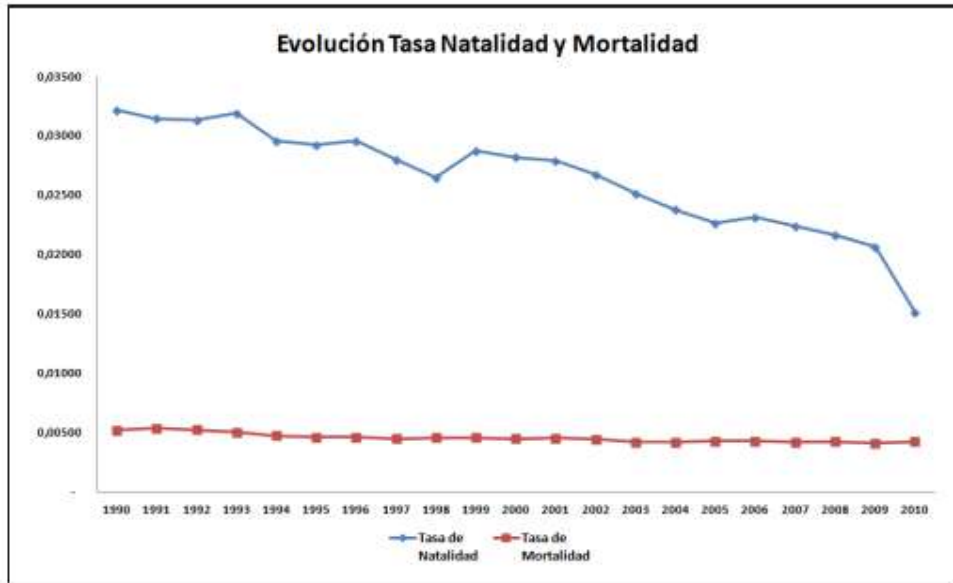


**Gráfico 1 Número de pacientes atendidos por sexo en el HCAM en el año 22**

Fuente: Alvear, Carolina

Dentro de la mecánica de atención y de acuerdo con la normativa establecida, los beneficiarios del Hospital Carlos Andrade Marín incluyen los afiliados activos y sus cónyuges e hijos menores de 18 años, jubilados, afiliados al seguro social campesino y otras personas particulares

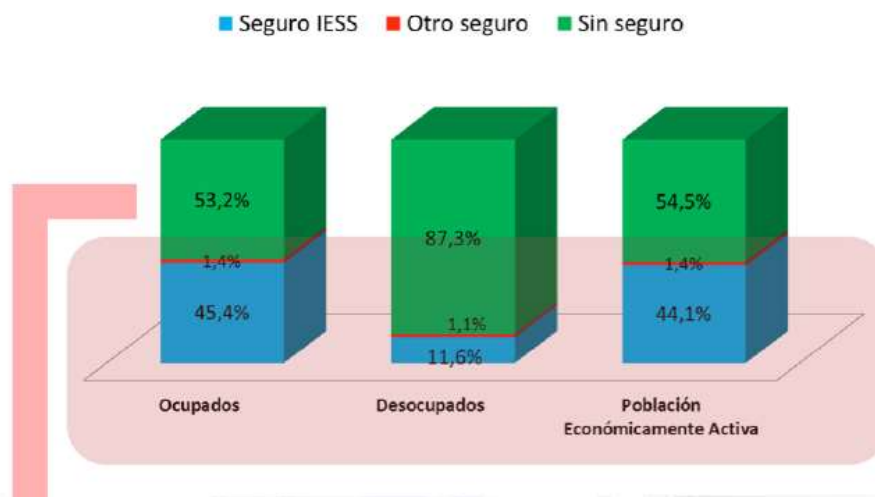
Estos grupos de beneficiarios abarcan una variedad de categorías de afiliación y relaciones familiares, según lo establecido en las normativas vigentes



**Ilustración 2 Evolución de Natalidad y Mortalidad**

(HCAM, Plan Médico Funcional 2014)

### Afiliación a seguros par personas mayores a 18 años



**Ilustración 3 Sistema laboral y la afiliación de la Población Económicamente Activa**  
(HCAM, Plan Médico Funcional 2014)

#### 1.2.5. Demanda de servicios insatisfecha

Debido a factores como la antigüedad de la infraestructura y la operativa del hospital, el tiempo de uso de sus equipos, así como la cantidad de afiliados al IESS y de las necesidades médicas actuales del país, existen varias complicaciones en el abastecimiento de la demanda o requerimientos por parte de la población beneficiaria, lo que ocasiona un importante déficit en la atención del usuario. El HCAM se enfrenta a un constante desabastecimiento de insumos, medicación y dispositivos de uso médico, a lo que se suma falta de profesionales de la salud que permitan atender la demanda de los usuarios lo que en la actualidad produce largos tiempos de espera para otorgar las citas médicas, especialmente en las especialidades de alta demanda lo que desencadena la protesta e insatisfacción por los servicios.

Los problemas e inconvenientes mencionados ocasionan las derivaciones de pacientes a otras unidades de salud que atiendan el servicio requerido. Según indica el plan médico funcional del año 2014, el 35 % de las derivaciones o transferencias fueron motivadas por falta de espacio físico; el 24 % por agenda copada, el 18 % por falta de insumos y un 11 % por equipo dañado, como se evidencia en la tabla 3.

| Motivo de Transferencia        | % Motivo de Transferencia |
|--------------------------------|---------------------------|
| Falta de espacio físico        | 35%                       |
| Agenda Copada                  | 24%                       |
| Falta de insumos               | 18%                       |
| Equipo Dañado                  | 11%                       |
| Otros                          | 6%                        |
| Falta de médico anesthesiólogo | 2%                        |
| HCAM no tiene el equipo        | 2%                        |
| Falta especialista             | 1%                        |
| No se realiza en el hospital   | 1%                        |
| Estancia Prolongada            | 1%                        |
| Falta de espacio en quirófanos | 1%                        |

**Tabla 2 Motivos de transferencia desde el HCAM, 2014**

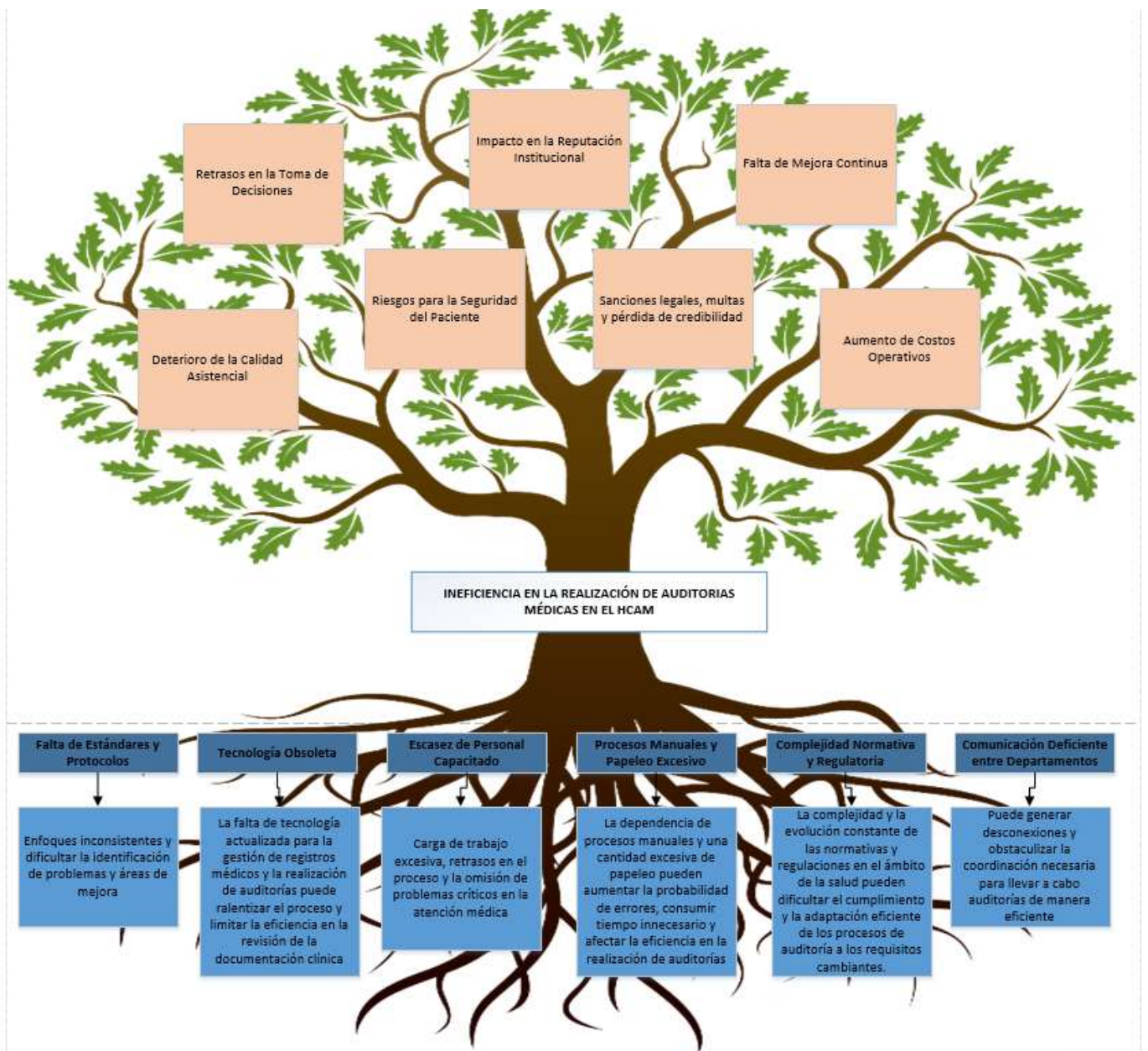
*Fuente: Alvear, Carolina*

### 1.3. Planteamiento del Problema

El Hospital Carlos Andrade Marín es una de las entidades más importantes del Sistema de Salud del Instituto de Seguridad Social y es una unidad médica crucial en la prestación de servicios de salud en Ecuador. A lo largo de los años se ha identificado que esta entidad se enfrenta a varios y significativos desafíos en la realización de procesos de auditoría médica mismos que ha afectado la eficiencia y calidad de atención de los afiliados.

Dentro de los problemas identificados se puede evidenciar ineficiencias operativas, dificultades en el cumplimiento normativo, problemas en la calidad de los datos, limitaciones en la detección de irregularidades y desafíos tecnológicos, problemas que a lo largo del tiempo han ocasionado que la integridad del sistema y la confianza que los pacientes entregan a la unidad se vean afectados.

En este contexto, se plantea la necesidad de desarrollar un Plan Gerencial que permita optimizar los procesos de auditoría médica que se realizan dentro de la unidad de salud que proponga estrategias específicas para la mejora continua de dichos procesos en el año 2024 y contribuya al fortalecimiento de la calidad asistencial proporcionada por el Hospital Carlos Andrade Marín.



**Ilustración 4 Árbol de Problemas**

Fuente: Alvear, Carolina

#### 1.4. Justificación del planteamiento del problema

La justificación para el planteamiento del problema radica en la importancia de optimizar los procesos de auditoría médica dentro del Hospital Carlos Andrade Marín, para mejorar la calidad de atención médica que proporciona a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

La optimización y mejora de estos procesos, junto a la calidad de los datos que se incluyan en los informes de auditoría tendrán un importante impacto en la eficiencia operativa de los procedimientos médicos y administrativos para que permitirá agilizar y coordinar los procesos de revisión de registros médicos e impulsar una precisa y adecuada toma de decisiones. Además, abordará los desafíos de la unidad con relación al cumplimiento normativo, ya que dada la dinámica de las regulaciones en el sector de la salud se necesita que la unidad médica esté en constante adaptación a los cambios para evitar lagunas de cumplimiento y posibles consecuencias legales.

Adicionalmente, se pretende que exista una detección oportuna de las irregularidades a través de la realización de una auditoría medica efectiva y mantener la integridad del sistema de salud, es importante identificar y corregir problemas antes que estos afecten de forma negativa a los pacientes y el funcionamiento del hospital; Así mismo es importante abordar los desafíos tecnológicos en la integración de sistemas de información lo que podrá modernizar los procesos de auditoria y, adicionalmente, la detección oportuna de irregularidades. Una auditoría médica efectiva es crucial para mantener la integridad del sistema de salud, identificar y corregir problemas antes de que afecten negativamente a los pacientes y al funcionamiento del hospital. Permite, además, construir y mantener la confianza de la comunidad mediante un análisis más avanzado de datos y la implementación de tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención.

#### 1.5. Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios

##### 1.5.1. Objetivo General

Implementar un Plan Gerencial que coadyuve a mejorar la eficiencia, la calidad de atención médica y el cumplimiento normativo a través de la optimización de los procesos de auditoría médica en el Hospital Carlos Andrade Marín.

##### 1.5.2. Objetivos Específicos

Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad mediante un análisis exhaustivo de los procesos actuales de auditoría médica en el HCAM.

Identificar los desafíos específicos a los que se enfrenta el HCAM en la eficiencia operativa, calidad de datos y detección de irregularidades dentro de los procesos de auditoría médica,



Desarrollar estrategia para abordar los desafíos antes identificados y promover en estas la integración de tecnologías de la información.

Proponer recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, destacando las mejores prácticas gerenciales y las lecciones aprendidas para la optimización de procesos de auditoría médica en entornos hospitalarios similares.

#### 1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Existen diversas oportunidades estratégicas para la mejora de prestación de servicios y el fortalecimiento del impacto en la salud de los afiliados y beneficiarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, mismas que se enfocan en la implementación de tecnologías de la información avanzadas, como registros médicos electrónicos y consultas virtuales que permita al Hospital Carlos Andrade Marín optimizar la eficiencia operativa y mejorar el acceso a la atención médica.

Estrategias como la implementación de programas educativos para la salud, la gestión eficiente de citas y tiempos de espera, y la capacitación continua del personal son clave para promover la prevención de enfermedades y elevar la calidad de la atención, por otro lado , establecer sistemas de retroalimentación del paciente, fomentar la colaboración interinstitucional y aplicar estrategias específicas para la gestión de morbilidad y mortalidad contribuirán a una atención más integral y centrada en las necesidades de la población.

La implementación del mencionado Plan Gerencial se propone para optimizar los procesos de auditoría médica como proceso esencial para garantizar la calidad y eficiencia en la gestión de la información clínica, además de estimular la investigación médica y el desarrollo continuo que permitirá al HCAM mantenerse a la vanguardia en la prestación de servicios de salud, consolidando su posición como referente en el cuidado integral de la salud de la comunidad.

1.7. Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas

| <b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b><br><b>MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b><br><b>“Plan Gerencial para la Optimización de Procesos de Auditoría Médica: Estrategias para la Mejora Continua en el Hospital Carlos Andrade Marín en el Periodo 2024”</b><br><b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b> |                                      |  |   |  |  |
|--|--------------------------------------|--|---|--|--|
| PROBLEMA   | CAUSA                                | EFEECTO  | DESAFÍOS  | ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN   | UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE              |
| Ineficiencia en la Realización de Auditorías Médicas en el HCAM  | Falta de Estándares y Protocolos     | Deterioro de la Calidad Asistencial y Riesgos para la Seguridad del Paciente y la No Conformidad con Normativas y Regulaciones, Retrasos en la Toma de Decisiones y Falta de Mejora Continua | Ausencia de guías estandarizadas para la realización de auditorías médicas  | Implementar estándares y protocolos claros para la realización de auditorías médicas, proporcionando directrices unificadas.   | Departamento de Calidad y Auditoría Médica |
|  | Tecnología Obsoleta                  |  | Limitaciones en la infraestructura tecnológica para gestionar registros médicos y auditorías de manera eficiente.       | Invertir en tecnologías modernas que faciliten la gestión eficiente de registros médicos y la realización de auditorías, como sistemas de información integrados                 |  |
|  | Escasez de Personal Capacitado       |  | Falta de personal especializado y capacitado para llevar a cabo auditorías médicas de manera efectiva.                  | Ofrecer programas de capacitación para el personal, mejorando su competencia en la realización de auditorías médicas y garantizando que estén al tanto de las mejores prácticas. |  |
|  | Procesos Manuales y Papeleo Excesivo |  | Dependencia de métodos manuales y abundancia de papeleo, lo que ralentiza el proceso de auditoría.                      | Introducir sistemas automatizados para reducir la dependencia de procesos manuales y minimizar el papeleo, acelerando así el proceso de auditoría.                               |  |
|  | Complejidad Normativa y Regulatoria  |  | Dificultad para mantenerse actualizado y cumplir con las cambiantes normativas y regulaciones en el ámbito de la salud. | Establecer un equipo dedicado al cumplimiento normativo encargado de monitorear cambios en regulaciones y asegurar que los procesos de auditoría estén alineados.                |  |

| UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS   |   |         |  |  |                               |
|---|---|---------|--|--|-------------------------------|
| MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD  |   |         |  |  |                               |
| “Plan Gerencial para la Optimización de Procesos de Auditoría Médica: Estrategias para la Mejora Continua en el Hospital Carlos Andrade Marín en el Periodo 2024” |   |         |  |  |                               |
| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN  |   |         |  |  |                               |
| PROBLEMA  | CAUSA                                       | EFEECTO | DESAFIOS   | ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN   | UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE |
|   | Comunicación Deficiente entre Departamentos |         | Falta de coordinación y comunicación efectiva entre departamentos clave, como auditoría interna, departamentos médicos y de tecnología de la información | Introducir plataformas de comunicación eficientes para facilitar la interacción entre los departamentos relevantes, mejorando la coordinación y compartiendo información crítica de manera oportuna. |                               |

**Tabla 3 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución**

Fuente: Alvear, Carolina

### 1.8. Matriz de Factibilidad

| Problema Central  | Alternativas de Solución   | Criterios de Selección |                        |                       |                  |
|---|--|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------|
|   |  | Factibilidad Técnica   | Factibilidad Económica | Factibilidad Política | Porcentaje Total |
| Ineficiencia en la Realización de Auditorías Médicas en el HCAM | Implementar estándares y protocolos claros para la realización de auditorías médicas, proporcionando directrices unificadas.   | 5                      | 3                      | 2                     | 11               |
|   | Invertir en tecnologías modernas que faciliten la gestión eficiente de registros médicos y la realización de auditorías, como sistemas de información integrados                 | 5                      | 3                      | 3                     | 11               |
|   | Ofrecer programas de capacitación para el personal, mejorando su competencia en la realización de auditorías médicas y garantizando que estén al tanto de las mejores prácticas. | 5                      | 4                      | 3                     | 12               |
|   | Introducir sistemas automatizados para reducir la dependencia de procesos manuales y minimizar el papeleo, acelerando así el proceso de auditoría.                               | 5                      | 3                      | 3                     | 11               |
|   | Establecer un equipo dedicado al cumplimiento normativo encargado de monitorear cambios en regulaciones y asegurar que los procesos de auditoría estén alineados.                | 5                      | 3                      | 3                     | 11               |

| Problema Central | Alternativas de Solución   | Criterios de Selección |                        |                       |                  |
|------------------|--|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------|
|                  |  | Factibilidad Técnica   | Factibilidad Económica | Factibilidad Política | Porcentaje Total |
|                  | Introducir plataformas de comunicación eficientes para facilitar la interacción entre los departamentos relevantes, mejorando la coordinación y compartiendo información crítica de manera oportuna. | 5                      | 4                      | 3                     | 12               |

**Tabla 4 Matriz de Factibilidad**  
Fuente: Alvear, Carolina

## CAPITULO II

### 2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

#### 2.1. Justificación de la metodología

La metodología propuesta para la elaboración del Plan Gerencial destinado a optimizar los procesos de auditoría médica en el Hospital Carlos Andrade Marín, HCAM, durante el periodo 2024, se fundamenta en la necesidad de, con una visión analítica y comprensiva, revisar, analizar y entender los procesos, comportamientos, razones, disposiciones y otros factores que coadyuvan a entender las actuales prácticas de auditoría implementadas para, posteriormente, promover, de ser el caso, los cambios y mejoras en los procesos de auditoría médica.

Las herramientas que se utilizarán dentro de la metodología cualitativa son la observación y revisión de registros médicos para recopilar y analizar la información que contienen los actuales procesos de auditoría médica que se realizan en el centro hospitalario, para identificar patrones de ejecución.

Se realizará una exhaustiva revisión de la literatura científica y técnica, abordando temas relacionados intrínsecamente con la auditoría médica, sistemas de gestión hospitalaria, y normativas vigentes, con el propósito de identificar tendencias actuales y mejores prácticas a nivel global.

Se producirán entrevistas estructuradas y encuestas a profesionales de la salud y auditores, para obtener datos cualitativos y cuantitativos que permitan comprender los desafíos y oportunidades en la institución.

Con estos insumos, se diseñarán estrategias gerenciales específicas que incorporen enfoques de mejora continua, garantizando la participación de expertos para revisar, validar y/o aportar a las propuestas, producto de esta investigación.

Finalmente, se desarrollará un plan detallado para la implementación de los procesos y estrategias, estableciendo indicadores clave de rendimiento que permitan evaluar, de manera continua, el éxito y la adaptabilidad de las mejoras implementadas.

##### 2.1.1. Metodología

Las herramientas que se utilizarán dentro de la metodología cualitativa son la observación y revisión de registros médicos.

Análisis de los registros médicos y procesos de auditoría médica para analizar la calidad de datos, información y detalles que se establecen actualmente.

Análisis de los procesos en las áreas que han sido auditadas.

Se desarrollarán entrevistas estructuradas con auditores y profesionales de la salud con el fin de obtener percepciones detalladas sobre la situación actual, Además,

Se organizará grupos focales para fomentar el debate y análisis de los procesos actuales, así como de las expectativas sobre las mejoras en el proceso.

Se diseñará y realizará encuestas dirigidas a auditores, personal clínico y administrativo, para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre la percepción y eficacia de la auditoría médica.

### 2.1.2. Resultados Obtenidos

Se identificaron áreas de eficiencia en los procesos de auditoría médica, destacando la necesidad de mejorar la documentación en ciertos aspectos clínicos.

Se detectaron cuellos de botella relacionados con la revisión manual de registros, sugiriendo la posible implementación de tecnologías para agilizar el proceso.

Los auditores expresaron problemas específicos, como la falta de claridad en ciertos protocolos, lo que sugiere la necesidad de estandarización y comunicación mejorada.

Los profesionales de la salud destacaron la importancia de la retroalimentación constructiva y propusieron iniciativas para fortalecer la colaboración entre auditores y personal clínico.

Como resultado de los grupos focales se revelaron opiniones diversas, de consenso y discordia, sobre la efectividad de la auditoría médica. Se identificó percepciones compartidas sobre la necesidad de mejorar la comunicación entre los diferentes actores involucrados en el proceso.

Las encuestas indicaron niveles variables de satisfacción con el proceso de auditoría médica, con sugerencias específicas para mejorar la transparencia y la frecuencia de retroalimentación.

El personal administrativo destacó la importancia de la auditoría médica en el cumplimiento normativo y la eficiencia administrativa.

## 2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

Mediante la aplicación de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se llevará a cabo un análisis exhaustivo con el objetivo de identificar las capacidades y limitaciones inherentes al establecimiento de salud. Este enfoque estratégico permitirá evaluar de manera integral factores internos y externos que inciden en el desempeño de la auditoría médica del Hospital Carlos Andrade Marín.

Las fortalezas internas, como recursos especializados y procesos eficientes, serán identificadas y potenciadas, mientras que las debilidades serán abordadas con el fin de mejorar la calidad y eficacia de los servicios prestados. Además, se explorarán oportunidades externas que puedan ser capitalizadas para el crecimiento y desarrollo del hospital, así como amenazas que puedan afectar su funcionamiento, para anticiparse a posibles desafíos y establecer estrategias de mitigación.

Este análisis FODA proporcionará una base sólida para la formulación de estrategias gerenciales dentro del Plan de Optimización de Procesos de Auditoría Médica para asegurar la toma de decisiones informada y alineada con los objetivos de mejora continua en el periodo 2024.

### 2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Gestión Gerencial de la Dirección abarca un conjunto de funciones esenciales destinadas a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la unidad médica para alcanzar sus objetivos. En términos de alcance funcional, esta disciplina implica la formulación de estrategias y la toma de decisiones clave para orientar la dirección de la entidad.

La planificación estratégica involucra la definición de metas a largo plazo, identificación de recursos necesarios y evaluación de posibles obstáculos. La organización se encarga de estructurar eficientemente los recursos humanos, financieros y tecnológicos para implementar las estrategias establecidas.

La dirección implica liderar y motivar equipos, promoviendo la eficacia y la eficiencia en la ejecución de tareas.

El control asegura la supervisión y evaluación continua de las operaciones para corregir desviaciones y mantener la alineación con los objetivos organizacionales.

#### **Fortalezas:**

F1: Capacidad de la dirección para desarrollar y mantener una visión estratégica clara y alineada con los objetivos organizacionales.

F2: Habilidad para tomar decisiones informadas y rápidas, considerando factores internos y externos, lo que permite adaptarse ágilmente a cambios en el entorno.

**Oportunidades:**

O1: Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones de gestión.

O2: Inversión en programas de capacitación y desarrollo del personal directivo, fortaleciendo así las habilidades gerenciales.

**Debilidades:**

D1: Deficiencias en la comunicación interna que puede generar errores de información y, por lo tanto, en el cumplimiento de objetivos entre los miembros del equipo directivo.

D2: Resistencia al cambio por parte del personal, lo que podría obstaculizar la implementación efectiva de nuevas estrategias.

**Amenazas:**

A1: La irrupción de una crisis económica global o nacional que afecte los recursos disponibles y la estabilidad financiera.

A2: Modificaciones en las regulaciones y leyes que podrían impactar las prácticas de gestión y requerir adaptaciones significativas.

2.2.2. Gestión Financiera

La Gestión Financiera abarca una serie de funciones cruciales diseñadas para planificar, controlar y optimizar el uso eficiente de los recursos financieros en una organización. Este campo se extiende desde la elaboración de presupuestos y la gestión de inversiones hasta la supervisión detallada de transacciones y la generación de informes financieros. La Gestión Financiera se ocupa de evaluar la viabilidad económica de proyectos y operaciones, asegurando la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. También implica el manejo de riesgos financieros, la optimización de la estructura de capital y la garantía de cumplimiento con las normativas y estándares contables.

**Fortalezas:**



F3: Gestión a cargo de un equipo financiero experimentado y capacitado para proporcionar análisis precisos y asesoramiento estratégico.

F4: Diversificación efectiva de fuentes de ingresos, para reducir la dependencia de una única fuente de ingresos y aportar a la estabilidad financiera.

**Oportunidades:**

O3: Exploración de programas de financiamiento externo que puedan respaldar proyectos de expansión o mejoras en la infraestructura.

O4: Mejora en las políticas de cobro y facturación para asegurar una gestión financiera más eficiente y una liquidez adecuada.

**Debilidades:**

D3: Desafíos asociados a la gestión de deudas, especialmente si existen préstamos con tasas de interés variables o plazos ajustados.

D4: Dependencia significativa de subsidios gubernamentales, lo que podría dejar al HCAM vulnerable a cambios en políticas gubernamentales.

**Amenazas:**

A3: Cambios en regulaciones o políticas de salud que podrían influir en los flujos de ingresos y gastos del hospital.

A4: Incremento de los costos de insumos médicos podría ejercer presión sobre el presupuesto, afectando la gestión financiera.

**2.2.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

La Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística en el HCAM abarca un conjunto integral de funciones diseñadas para optimizar la eficiencia de los procesos operativos y asegurar el suministro oportuno y eficaz de recursos esenciales. En el ámbito operativo, se encarga de la planificación y ejecución de actividades diarias, asegurando la coordinación eficiente de los diferentes departamentos para garantizar la calidad de la atención médica. La gestión de abastecimiento implica la adquisición estratégica de suministros médicos, equipos y medicamentos, asegurando la disponibilidad constante y la gestión efectiva de inventarios. Por último, la logística se enfoca en la planificación y ejecución de la distribución física de recursos, desde la recepción de insumos hasta la entrega de servicios médicos, garantizando la optimización de los flujos de trabajo y la atención oportuna a los pacientes.

**Fortalezas:**

F5: Existencia de procesos operativos bien estructurados que garantizan la prestación efectiva de servicios médicos y la atención oportuna a los pacientes.

F6: Implementación de un sistema de gestión de inventarios eficiente que optimiza la disponibilidad de recursos y minimiza el riesgo de agotamiento.

**Oportunidades:**

O5: Implementación de programas de mejora continua en la gestión operativa para optimizar los procesos y reducir costos operativos.

O6: Diversificación de la base de proveedores para minimizar la vulnerabilidad ante cambios en la disponibilidad de suministros.

**Debilidades:**

D5: Vulnerabilidad asociada a la dependencia de proveedores específicos, lo que podría generar riesgos en la continuidad del abastecimiento.

D6: Riesgos relacionados con la caducidad de insumos médicos, requiriendo una gestión efectiva de los plazos de validez.

**Amenazas:**

A5: Riesgo de aumento de costos logísticos debido a variaciones en tarifas de transporte o cambios en regulaciones aduaneras.

A6: Escasez de insumos médicos críticos en el mercado, afectando la capacidad del HCAM para proporcionar servicios esenciales.

#### 2.2.4. Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente

La Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente se centra en garantizar la excelencia en la atención médica mediante la aplicación de estándares rigurosos y la implementación de procesos de mejora continua. Su alcance funcional abarca la evaluación y monitoreo constante de la calidad de los servicios, el diseño de procesos para prevenir eventos adversos, y la colaboración estrecha con profesionales de la salud para promover prácticas seguras y eficaces. Esta gestión tiene como objetivo principal salvaguardar la seguridad de los pacientes, optimizar la eficiencia operativa y fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora constante en el ámbito de la atención sanitaria.

**Fortalezas:**

F7: Cultura organizacional arraigada en la seguridad del paciente, promoviendo la transparencia y el aprendizaje continuo.

F8: Fuerte colaboración con profesionales de la salud que facilita la implementación efectiva de protocolos y la gestión de eventos adversos.

**Oportunidades:**

O7: Fomento de la participación activa del personal en la identificación de riesgos y la sugerencia de mejoras, promoviendo un enfoque colaborativo en seguridad del paciente.

O8: Implementación de programas de educación continua para el personal, manteniéndolos actualizados sobre las últimas prácticas y enfoques en calidad y seguridad del paciente.

**Debilidades:**

D7: Resistencia al cambio por parte del personal ante la implementación de nuevos protocolos o procesos de mejora continua.

D8: Desafíos en la gestión de eventos adversos, especialmente en la identificación rápida y la implementación efectiva de medidas correctivas.

**Amenazas:**

A7: Cambios en la normativa de salud que podrían requerir ajustes significativos en los procesos y protocolos de calidad.

A8: La escasez de personal de salud capacitado podría afectar la capacidad para mantener la calidad y seguridad en la atención.

#### 2.2.5. Gestión Auditoría Médica

La Gestión de Auditoría Médica en el Hospital Carlos Andrade Marín, tiene como alcance funcional la revisión exhaustiva de la documentación clínica, garantizando la precisión y completitud de los registros médicos. Su labor se extiende al cumplimiento riguroso de normativas y estándares éticos, identificando oportunidades de mejora en los procesos clínicos para optimizar la eficiencia y calidad de la atención médica. La utilización de indicadores de desempeño facilita la evaluación continua, permitiendo la identificación proactiva de áreas de riesgo y la implementación de medidas correctivas.

**Fortalezas:**

F9: Fuerte enfoque en el cumplimiento de normativas y estándares éticos, asegurando prácticas médicas alineadas con las regulaciones establecidas.

F10: Utilización efectiva de indicadores clínicos para evaluar el desempeño y la calidad de la atención médica.

**Oportunidades:**

O9: Mayor colaboración con profesionales clínicos para entender a fondo las complejidades de los casos y fortalecer la efectividad de la auditoría.

O10: Implementación de programas educativos para el personal clínico basados en los hallazgos de la auditoría, promoviendo la mejora continua.

**Debilidades:**

D9: Desafíos derivados de la descentralización de procesos de auditoría, lo que podría afectar la coherencia y eficiencia en la identificación de áreas de mejora.

D10: Precario desarrollo continuo del personal para mantenerse al tanto de las últimas regulaciones y mejores prácticas en auditoría médica.

**Amenazas:**

A9: Cambios en las regulaciones de salud que podrían requerir ajustes significativos en los procesos de auditoría y enfoques de cumplimiento.

A10: Poca oferta de profesionales en auditoría médica, lo que podría afectar la capacidad de llevar a cabo revisiones exhaustivas y especializadas.

## 2.3. Matriz FODA Integral y estrategias

### FORTALEZAS

- F1: Capacidad de la dirección para desarrollar y mantener una visión estratégica clara y alineada con los objetivos organizacionales.
- F2: Habilidad para tomar decisiones informadas y rápidas, considerando factores internos y externos, lo que permite adaptarse ágilmente a cambios en el entorno.
- F3: Gestión a cargo de un equipo financiero experimentado y capacitado para proporcionar análisis precisos y asesoramiento estratégico.
- F4: Diversificación efectiva de fuentes de ingresos, para reducir la dependencia de una única fuente de ingresos y aportar a la estabilidad financiera.
- F5: Existencia de procesos operativos bien estructurados que garantizan la prestación efectiva de servicios médicos y la atención oportuna a los pacientes.
- F6: Implementación de un sistema de gestión de inventarios eficiente que optimiza la disponibilidad de recursos y minimiza el riesgo de agotamiento.
- F7: Cultura organizacional arraigada en la seguridad del paciente, promoviendo la transparencia y el aprendizaje continuo.
- F8: Fuerte colaboración con profesionales de la salud que facilita la implementación efectiva de protocolos y la gestión de eventos adversos.
- F9: Fuerte enfoque en el cumplimiento de normativas y estándares éticos, asegurando prácticas médicas alineadas con las regulaciones establecidas.
- F10: Utilización efectiva de indicadores clínicos para evaluar el desempeño y la calidad de la atención médica.

### OPORTUNIDADES

- O1: Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones de gestión.
- O2: Inversión en programas de capacitación y desarrollo del personal directivo, fortaleciendo así las habilidades gerenciales.
- O3: Exploración de programas de financiamiento externo que puedan respaldar proyectos de expansión o mejoras en la infraestructura.
- O4: Mejora en las políticas de cobro y facturación para asegurar una gestión financiera más eficiente y una liquidez adecuada.
- O5: Implementación de programas de mejora continua en la gestión operativa para optimizar los procesos y reducir costos operativos.
- O6: Diversificación de la base de proveedores para minimizar la vulnerabilidad ante cambios en la disponibilidad de suministros.
- O7: Fomento de la participación activa del personal en la identificación de riesgos y la sugerencia de mejoras, promoviendo un enfoque colaborativo en seguridad del paciente.
- O8: Implementación de programas de educación continua para el personal, manteniéndolos actualizados sobre las últimas prácticas y enfoques en calidad y seguridad del paciente.
- O9: Mayor colaboración con profesionales clínicos para entender a fondo las complejidades de los casos y fortalecer la efectividad de la auditoría.
- O10: Implementación de programas educativos para el personal clínico basados en los hallazgos de la auditoría, promoviendo la mejora continua.

### DEBILIDADES

- D1: Deficiencias en la comunicación interna que puede generar errores de información y, por lo tanto, en el cumplimiento de objetivos entre los miembros del equipo directivo.
- D2: Resistencia al cambio por parte del personal, lo que podría obstaculizar la implementación efectiva de nuevas estrategias.
- D3: Desafíos asociados a la gestión de deudas, especialmente si existen préstamos con tasas de interés variables o plazos ajustados.
- D4: Dependencia significativa de subsidios gubernamentales, lo que podría dejar al HCAM vulnerable a cambios en políticas gubernamentales.
- D5: Vulnerabilidad asociada a la dependencia de proveedores específicos, lo que podría generar riesgos en la continuidad del abastecimiento.
- D6: Riesgos relacionados con la caducidad de insumos médicos, requiriendo una gestión efectiva de los plazos de validez.
- D7: Resistencia al cambio por parte del personal ante la implementación de nuevos protocolos o procesos de mejora continua.
- D8: Desafíos en la gestión de eventos adversos, especialmente en la identificación rápida y la implementación efectiva de medidas correctivas.
- D9: Desafíos derivados de la descentralización de procesos de auditoría, lo que podría afectar la coherencia y eficiencia en la identificación de áreas de mejora.
- D10: Precario desarrollo continuo del personal para mantenerse al tanto de las últimas regulaciones y mejores prácticas en auditoría médica.

### AMENAZAS

- A1: La irrupción de una crisis económica global o nacional que afecte los recursos disponibles y la estabilidad financiera.
- A2: Modificaciones en las regulaciones y leyes que podrían impactar las prácticas de gestión y requerir adaptaciones significativas.
- A3: Cambios en regulaciones o políticas de salud que podrían influir en los flujos de ingresos y gastos del hospital.
- A4: Incremento de los costos de insumos médicos podría ejercer presión sobre el presupuesto, afectando la gestión financiera.
- A5: Riesgo de aumento de costos logísticos debido a variaciones en tarifas de transporte o cambios en regulaciones aduaneras.
- A6: Escasez de insumos médicos críticos en el mercado, afectando la capacidad del HCAM para proporcionar servicios esenciales.
- A7: Cambios en la normativa de salud que podrían requerir ajustes significativos en los procesos y protocolos de calidad.
- A8: La escasez de personal de salud capacitado podría afectar la capacidad para mantener la calidad y seguridad en la atención.
- A9: Cambios en las regulaciones de salud que podrían requerir ajustes significativos en los procesos de auditoría y enfoques de cumplimiento.
- A10: Poca oferta de profesionales en auditoría médica, lo que podría afectar la capacidad de llevar a cabo revisiones exhaustivas y especializadas.

**Gráfico 2: FODA Integral**

Fuente: Alvear, Carolina

| TIPO DE ESTRATEGIA | ORIGEN  | ESTRATEGIA   |
|--------------------|---|--|
| Corregir           | Debilidades + Oportunidades<br>D1+D7+O9+O8            | Implementar un sistema de comunicación interna efectivo: Esto puede incluir la adopción de herramientas de comunicación en línea, la celebración de reuniones regulares de equipo y la creación de canales claros para la transmisión de información entre los diferentes departamentos y niveles de gestión.  |
| Afrontar           | Debilidades + Oportunidades+ Amenazas<br>D1+ O10+ A8  | Establecer un equipo de cumplimiento normativo: Este equipo estaría compuesto por profesionales capacitados para monitorear de cerca los cambios en las regulaciones y leyes relacionadas con la atención médica. Su función sería asegurar que el hospital esté al día con todas las normativas y que se tomen las medidas necesarias para adaptarse a los cambios. |
| Mantener           | Debilidades + Oportunidades+ Amenazas<br>D10 + O8+ A2 | Desarrollar un programa de desarrollo profesional continuo para el equipo financiero: Este programa podría incluir oportunidades de capacitación, mentoría y participación en conferencias y eventos relevantes. Mantener al equipo financiero actualizado y motivado contribuirá a la estabilidad y eficacia de la gestión financiera del hospital.                 |
| Explotar           | Fortalezas + Oportunidades<br>F3 + F9+ O2             | Implementar un sistema de gestión de datos integrado: Un sistema centralizado que permita la recopilación, análisis y presentación de datos de auditoría médica de manera eficiente. Esto ayudaría a identificar tendencias, áreas de mejora y oportunidades para optimizar los procesos de auditoría médica en el hospital.   |

**Tabla 5 Estrategias CAME**

Fuente: *Alvear, Carolina*

## CAPITULO III

### PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

##### 3.1.1. Análisis del Entorno Social

Basado en el contexto proporcionado sobre la situación social y de salud en Ecuador, particularmente en relación con el Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM), resalta la complejidad del entorno en el que opera el Hospital Carlos Andrade Marín y subraya la importancia de considerar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales al formular estrategias y políticas de salud que aborden las necesidades cambiantes de la población ecuatoriana.

##### 3.1.2. Análisis Político

En el ámbito político, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) representa una figura crucial como entidad reguladora, siendo el órgano rector del Sistema Nacional de Seguridad Social en Ecuador. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales ejercen una influencia significativa en la financiación y operación del sistema de salud, lo que repercute directamente en instituciones como el Hospital Carlos Andrade Marín.

##### 3.1.3. Análisis Económico

Desde la perspectiva económica, la estabilidad del país desempeña un papel crucial en la financiación y los recursos destinados a la atención médica, incluyendo los presupuestos asignados tanto al sistema de seguridad social como al hospital. Variables como la inflación, las fluctuaciones del tipo de cambio y la disponibilidad de financiamiento ejercen una influencia directa en la capacidad del hospital para adquirir equipos médicos y medicamentos, lo que puede impactar significativamente en la calidad y alcance de los servicios de salud que ofrece

##### 3.1.4. Análisis Social

La demanda de servicios de salud está fuertemente influenciada por factores demográficos, incluido el crecimiento de la población, el envejecimiento y los cambios en los patrones de enfermedad. Además, las expectativas y percepciones de la sociedad respecto a la calidad y accesibilidad de la atención médica pueden tener un impacto significativo en la reputación y la demanda del hospital. La manera en que la población percibe la disponibilidad y la calidad de los servicios de salud puede influir en su

disposición para buscar atención médica en el Hospital Carlos Andrade Marín y en otros centros de salud.

#### 3.1.5. Análisis Tecnológico

Los avances en sistemas de información médica electrónica y telemedicina representan oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención médica en el Hospital Carlos Andrade Marín. La capacidad del hospital para adoptar e integrar estas nuevas tecnologías puede influir significativamente en su competitividad y en su habilidad para satisfacer las necesidades cambiantes de los pacientes. La implementación efectiva de tecnologías médicas emergentes puede no solo mejorar la atención al paciente, sino también optimizar los procesos internos y la gestión de los recursos disponibles.

#### 3.1.6. Análisis Ambiental

El Hospital Carlos Andrade Marín enfrenta desafíos relacionados con el cumplimiento de normativas ambientales y sanitarias. La gestión adecuada de los desechos médicos y la conservación de recursos naturales son aspectos clave que deben abordarse para garantizar la sostenibilidad ambiental y el bienestar de la comunidad. Además, la capacidad del hospital para adaptarse a fenómenos ambientales extremos, como el cambio climático y los desastres naturales, también es fundamental para mantener la continuidad de sus operaciones y la atención a los pacientes en situaciones adversas. Es crucial implementar políticas y prácticas que promuevan la responsabilidad ambiental y la resiliencia ante los desafíos ambientales emergentes.

#### 3.1.7. Análisis Legal

El Hospital Carlos Andrade Marín debe cumplir con una serie de normativas y regulaciones gubernamentales a nivel nacional y local para garantizar su operación dentro del marco legal establecido. El cumplimiento de estas leyes es crucial no solo para el hospital en sí, sino también para el funcionamiento efectivo del sistema de seguridad social en su totalidad. Los cambios en las leyes relacionadas con la salud, los seguros y la seguridad social pueden tener un impacto significativo en las políticas y prácticas del hospital, requiriendo ajustes y adaptaciones para cumplir con los nuevos requisitos legales y garantizar la continuidad de la atención médica de calidad para sus pacientes.

### 3.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

El análisis de la industria de servicios de salud del Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM), a través del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, proporciona una



visión integral de la dinámica competitiva y los factores que influyen en la prestación de servicios médicos, subraya la complejidad de la industria de servicios de salud del HCAM y la necesidad de enfoque en la mejora continua, la adaptabilidad a las tendencias del mercado y el fortalecimiento de relaciones con proveedores y pacientes para mantener la competitividad y la eficacia en este sector altamente demandante.

### 3.2.1. Nuevos Entrantes

Dada la alta especialización y complejidad de los servicios médicos proporcionados por el HCAM, la entrada de nuevos hospitales o proveedores de servicios médicos similares puede encontrarse con barreras significativas. La naturaleza altamente especializada de los servicios del HCAM y su reputación establecida pueden disuadir a nuevos competidores de ingresar al mercado.

Sin embargo, es importante reconocer que el desarrollo de nuevos hospitales o clínicas especializadas podría potencialmente aumentar la competencia en el futuro. A medida que la demanda de servicios médicos evoluciona y cambian las expectativas de los pacientes, podrían surgir nuevas instalaciones de atención médica para satisfacer necesidades específicas no cubiertas por el HCAM.

Las barreras de entrada que podrían enfrentar los nuevos entrantes incluyen requisitos regulatorios rigurosos, inversiones significativas en tecnología médica avanzada y la necesidad de personal altamente calificado. Estos obstáculos pueden limitar la capacidad de nuevos competidores para establecerse y competir directamente con el HCAM en el corto plazo.

Además, la reputación y la experiencia acumulada a lo largo del tiempo por el HCAM pueden proporcionar una ventaja competitiva significativa, ya que los pacientes tienden a confiar en las instituciones médicas con un historial comprobado de excelencia en la atención.

### 3.2.2. Proveedores

El HCAM depende en gran medida de proveedores que suministran equipos médicos, suministros y medicamentos. La disponibilidad constante de estos elementos es crucial para mantener la operatividad del hospital y garantizar la atención médica de calidad que se espera de una institución de su prestigio y alcance.

La falta de suministros médicos adecuados y dispositivos esenciales podría impactar negativamente la capacidad del hospital para brindar atención de calidad y responder eficazmente a las necesidades de los pacientes. Es crucial para el HCAM mantener una

cadena de suministro confiable y eficiente para evitar interrupciones en sus operaciones y garantizar la continuidad de la atención médica.

Una estrategia para mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un solo proveedor es la diversificación de proveedores. Al contar con múltiples proveedores para equipos médicos, suministros y medicamentos, el HCAM reduce su vulnerabilidad ante posibles fallas en la entrega o cambios en las condiciones de suministro de un proveedor específico.

Además, la gestión efectiva de las relaciones con los proveedores es fundamental. Esto implica establecer acuerdos contractuales claros, mantener una comunicación abierta y regular con los proveedores, y negociar términos y condiciones que sean mutuamente beneficiosos. Una relación sólida con los proveedores puede facilitar la resolución de problemas y garantizar un suministro constante de los recursos necesarios para la operación del hospital.

### 3.2.3. Clientes

Los problemas relacionados con la falta de insumos, largos tiempos de espera y deficiencias en la atención pueden conducir a la insatisfacción del cliente y erosionar la confianza en el hospital. Es fundamental para el HCAM abordar estas preocupaciones de manera proactiva y efectiva, ya que la lealtad del cliente y la reputación del hospital están intrínsecamente vinculadas a la experiencia y la calidad de la atención que brinda.

Mediante la implementación de estrategias orientadas a mejorar la eficiencia operativa, optimizar los procesos de atención al paciente y garantizar un suministro adecuado de insumos médicos, el HCAM puede fortalecer su relación con los clientes y aumentar su satisfacción. Además, la comunicación abierta y transparente con los pacientes y sus familias, así como la atención personalizada a sus necesidades y preocupaciones, son aspectos clave para mantener una relación positiva y duradera con la base de clientes del hospital.

### 3.2.4. Productos Sustitutos

En el sector de la salud, los productos sustitutos representan una alternativa significativa a los servicios proporcionados por el Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM). Estos productos sustitutos pueden manifestarse en diversas formas, como la atención médica ofrecida en hospitales privados, clínicas especializadas e incluso la atención domiciliaria. La calidad y la disponibilidad de estos servicios alternativos pueden influir en la preferencia del cliente por elegir un producto sustituto en lugar de recurrir al HCAM.

Para contrarrestar esta competencia de los productos sustitutos, el HCAM debe implementar estrategias de diferenciación y mejora continua. Esto implica destacar y comunicar claramente las características distintivas y los beneficios únicos que ofrece el hospital en comparación con las alternativas disponibles. Estas estrategias pueden incluir la especialización en ciertos campos médicos, la adopción de tecnología de vanguardia, la promoción de un enfoque centrado en el paciente y la excelencia en la atención médica.

Además, el HCAM puede aprovechar su reputación establecida, la experiencia del personal médico y la infraestructura avanzada como puntos de venta clave para diferenciarse de los productos sustitutos. Al enfocarse en la innovación y la calidad constante, el HCAM puede mantener y fortalecer la preferencia de los clientes por sus servicios, incluso en un mercado donde existen diversas alternativas de atención médica.

### 3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre hospitales y proveedores de servicios médicos puede ser altamente intensa, especialmente en áreas urbanas donde existe una concentración significativa de instalaciones de atención médica. Esta competencia se manifiesta en varios aspectos, que incluyen precios competitivos, calidad de la atención médica, reputación institucional y amplitud de los servicios ofrecidos.

Para mantener una ventaja competitiva en un entorno caracterizado por una rivalidad persistente, es fundamental que el Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM) implemente estrategias efectivas. La diferenciación de servicios es crucial para destacar entre la competencia, destacando características únicas y servicios especializados que el HCAM puede ofrecer.

Además, la inversión continua en tecnología médica avanzada y la adopción de prácticas innovadoras en la atención al paciente son componentes esenciales para mantener la relevancia y la excelencia en el mercado. Estas inversiones no solo mejoran la calidad de la atención, sino que también pueden generar confianza entre los pacientes y fortalecer la reputación del hospital.

La mejora continua de la calidad es otro aspecto vital para enfrentar la rivalidad persistente. Esto implica revisar constantemente los procesos internos, recopilar retroalimentación de los pacientes y empleados, y ajustar las operaciones para garantizar los más altos estándares de atención médica y satisfacción del cliente.

### 3.3. Análisis FODA

El análisis exhaustivo del Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM) a través del análisis FODA revela una serie de aspectos fundamentales que delinear su posición en el mercado de la salud y las oportunidades y desafíos que enfrenta en su gestión integral.

La gestión gerencial y de dirección del HCAM se destaca por su capacidad para formular una visión estratégica clara y alineada con los objetivos organizacionales. La toma de decisiones informadas y ágiles permite al hospital adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, lo que constituye una ventaja competitiva significativa. Sin embargo, desafíos como las deficiencias en la comunicación interna y la resistencia al cambio entre el personal representan áreas de mejora que podrían obstaculizar la implementación efectiva de nuevas estrategias.

En cuanto a la gestión financiera, el HCAM exhibe fortalezas en la diversificación efectiva de fuentes de ingresos y la experiencia de su equipo financiero. No obstante, la dependencia de subsidios gubernamentales y los desafíos asociados a la gestión de deudas plantean riesgos financieros potenciales que requieren atención continua y estratégica.

La gestión operativa, de abastecimiento y logística del HCAM se caracteriza por procesos bien estructurados que garantizan la prestación efectiva de servicios médicos. Sin embargo, la vulnerabilidad asociada a la dependencia de proveedores específicos y los riesgos relacionados con la caducidad de insumos médicos son áreas de preocupación que podrían impactar la calidad y continuidad de la atención.

En lo que respecta a la gestión de calidad y seguridad del paciente, el HCAM se beneficia de una cultura organizacional arraigada en la seguridad del paciente y una colaboración sólida con profesionales de la salud. A pesar de ello, existen oportunidades para mejorar la participación del personal en la identificación de riesgos y la implementación de programas educativos para mantener al equipo actualizado sobre las últimas prácticas y enfoques en calidad y seguridad del paciente.

En el ámbito de la gestión de auditoría médica, el HCAM demuestra un compromiso firme con el cumplimiento de normativas y estándares éticos. Sin embargo, la descentralización de procesos de auditoría y la escasez de profesionales en auditoría médica representan desafíos potenciales que podrían afectar la efectividad de la gestión en este aspecto.

Si bien el HCAM posee una sólida base en varios aspectos de su gestión, la identificación y atención a áreas de mejora son fundamentales para mantener su

competitividad y eficacia en la prestación de servicios médicos de calidad en un entorno de salud dinámico y desafiante. La capacidad del hospital para abordar estos desafíos determinará su éxito futuro y su capacidad para satisfacer las necesidades de sus pacientes y la comunidad en general.

#### 3.4. Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor del HCAM destaca la importancia de las actividades principales y de apoyo relacionada con la auditoría médica y la mejora continua en el hospital. La coordinación efectiva de estas actividades es esencial para proporcionar atención médica de calidad y mantener la eficiencia operativa en todas las áreas del hospital.

##### **Actividades Primarias:**

Auditoría Interna:

- Revisión de historias clínicas y registros médicos para garantizar la precisión y conformidad con los estándares médicos y regulatorios.
- Identificación de áreas de mejora en la documentación y prácticas médicas.

Análisis y Evaluación:

- Análisis de datos y métricas relacionadas con la calidad de la atención médica y el desempeño del personal médico.
- Evaluación de los resultados de la auditoría para identificar tendencias y áreas críticas que requieren atención.

Implementación de mejoras:

- Desarrollo e implementación de planes de acción para abordar hallazgos y recomendaciones de auditoría médica.
- Coordinación con departamentos clínicos y administrativos para implementar cambios y mejoras.

Seguimiento y Retroalimentación:

- Monitoreo continuo del impacto de las iniciativas de mejora implementadas.
- Recopilación de retroalimentación del personal médico y de apoyo para ajustar y mejorar los procesos en curso.

##### **Actividades de Apoyo:**

Capacitación y Desarrollo del Personal:

- Desarrollo de programas de capacitación sobre documentación médica precisa y procedimientos de auditoría.
- Capacitación del personal en el uso de herramientas y tecnologías relacionadas con la auditoría médica.

Tecnología de la Información:

- Implementación y mantenimiento de sistemas de información para la gestión de registros médicos y datos de auditoría.
- Desarrollo de herramientas de análisis de datos para facilitar la identificación de áreas de mejora.

Comunicación y Coordinación:

- Facilitación de la comunicación entre los departamentos clínicos y administrativos para garantizar la alineación en los esfuerzos de mejora.
- Coordinación con proveedores externos y agencias regulatorias para garantizar el cumplimiento de requisitos y estándares.

Investigación y Desarrollo:

- Investigación de mejores prácticas y tendencias en auditoría médica y gestión de la calidad.
- Desarrollo de nuevas metodologías y enfoques para mejorar la eficiencia y efectividad de la auditoría médica.

|  |   |   |  |               |
|--|---|---|--|---------------|
| <b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>  | Desarrollo de programas de capacitación sobre documentación médica precisa y procedimientos de auditoría.<br>Capacitación del personal en el uso de herramientas y tecnologías relacionadas con la auditoría médica.  |   |  | <b>MARGEN</b> |
|  | Implementación y mantenimiento de sistemas de información para la gestión de registros médicos y datos de auditoría.<br>Desarrollo de herramientas de análisis de datos para facilitar la identificación de áreas de mejora.  |   |  |               |
|  | Facilitación de la comunicación entre los departamentos clínicos y administrativos para garantizar la alineación en los esfuerzos de mejora.<br>Coordinación con proveedores externos y agencias regulatorias para garantizar el cumplimiento de requisitos y estándares. |   |  |               |
|  | Investigación de mejores prácticas y tendencias en auditoría médica y gestión de la calidad.<br>Desarrollo de nuevas metodologías y enfoques para mejorar la eficiencia y efectividad de la auditoría médica  |   |  |               |
| Revisión de historias clínicas y registros médicos para garantizar la precisión y conformidad con los estándares médicos y regulatorios. | Análisis de datos y métricas relacionadas con la calidad de la atención médica y el desempeño del personal médico.  | Desarrollo e implementación de planes de acción para abordar hallazgos y recomendaciones de auditoría médica. | Monitoreo continuo del impacto de las iniciativas de mejora implementadas.                                     |               |
| Identificación de áreas de mejora en la documentación y prácticas médicas.   | Evaluación de los resultados de la auditoría para identificar tendencias y áreas críticas que requieren atención.   | Coordinación con departamentos clínicos y administrativos para implementar cambios y mejoras..                | Recopilación de retroalimentación del personal médico y de apoyo para ajustar y mejorar los procesos en curso. |               |

**ACTIVIDADES PRINCIPALES**

**Gráfico 2 Cadena de Valor**

*Fuente: Alvear, Carolina*

3.5. Planificación Estratégica

3.5.1. Misión

La misión de las unidades médicas de tercer nivel del IESS es brindar atención de salud especializada a través de estándares nacionales e internacionales para los afiliados, derecho habientes de la seguridad social y beneficiarios de la Red Pública Integral de Salud contribuyendo al Buen Vivir. (Hospital Carlos Andrade Marín, s.f.)

3.5.2. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional por la excelencia en la atención especializada promoviendo una cultura de mejoramiento continuo, fomentando la investigación

científica y docencia dentro de instalaciones modernas, dotadas con equipamiento especializado y tecnología de punta a fin de garantizar mejores condiciones de la población atendida. (Hospital Carlos Andrade Marín, s.f.)

### 3.5.3. Valores

- Honestidad
- Servicio
- Trabajo
- Compromiso
- Solidaridad

(Hospital Carlos Andrade Marín, 2014)

### 3.5.4. Objetivos Institucionales

Lograr que los servicios de salud que brinda el HCAM a los afiliados y usuarios, sean altamente reconocidos por la sociedad, como resultado de su auto sostenibilidad, excelencia y satisfacción del servicio; su capacidad de respuesta y la empatía de médicos, enfermeras y personal administrativo.

Incrementar la calidad, calidez y cobertura en la prestación de los servicios de salud.

Incrementar la eficiencia operacional.

Incrementar el desarrollo del Talento Humano.

Incrementar el uso eficiente del presupuesto. (Hospital Carlos Andrade Marín, 2016)

### 3.5.5. Políticas

Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante procesos estandarizadas y orientados a cumplir a cumplir con sus expectativas; alineadas a los conceptos de responsabilidad social, ambiental y mejoramiento continuo; contando con personal competente, formado, involucrado en la consecución de objetivos y comprometido con la sociedad; generando propuestas innovadoras; utilizando mayores y mejores medios tecnológicos; cumpliendo con la legislación vigente en el país. (Hospital Carlos Andrade Marín, 2016)



### 3.6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

#### 3.6.1. Propuesta de Solución

En base a los resultados obtenidos, se presenta una solución alineada con la alternativa de solución y la metodología seleccionadas.

La solución propuesta se centra en la implementación de estrategias específicas para la mejora continua de los procesos de auditoría médica en el HCAM. Esta alternativa aborda las áreas de eficiencia identificadas, mejora la comunicación interdepartamental y busca fortalecer la colaboración entre auditores y profesionales de la salud.

Con base en la identificación de cuellos de botella relacionados con la revisión manual de registros médicos, se propone la implementación de tecnologías innovadoras, como sistemas de auditoría médica electrónica. Esto agilizará el proceso, reduciendo el tiempo dedicado a la revisión y mejorando la precisión.

En respuesta a la falta de claridad en ciertos protocolos identificados por los auditores, se llevará a cabo un programa integral de capacitación. Este incluirá aspectos técnicos de auditoría médica y fomentará habilidades interpersonales para una comunicación efectiva entre los equipos.

Para abordar las percepciones compartidas sobre la necesidad de mejorar la comunicación, se implementarán estrategias específicas. Esto incluirá reuniones periódicas, canales de comunicación efectivos y la creación de comités interdisciplinarios para abordar problemas y compartir mejores prácticas.

Con base en la necesidad de mejorar la documentación en aspectos clínicos, se establecerán estándares claros de documentación. Se implementará un sistema de retroalimentación constructiva para mejorar la calidad de la información registrada en los procesos de auditoría.

Para garantizar la efectividad de las estrategias propuestas, se involucrará a un comité de expertos. Este comité validaría y ajustaría las propuestas, aprovechando la experiencia y conocimientos especializados para asegurar su aplicabilidad y éxito.

Se desarrollará un plan detallado para la implementación de las estrategias, considerando plazos y recursos necesarios. Además, se establecerán indicadores clave de rendimiento para evaluar continuamente el éxito y la adaptabilidad de las mejoras implementadas a lo largo del tiempo.

#### **Resultados Esperados:**

- Mejora significativa en la eficiencia de los procesos de auditoría médica.
- Reducción del tiempo dedicado a la revisión manual de registros médicos.
- Mayor precisión en la detección de áreas de mejora y oportunidades de optimización.
- Fortalecimiento de la colaboración y comunicación interdepartamental.
- Cumplimiento normativo mejorado y eficiencia administrativa.

Al implementar esta solución, el HCAM aspira a transformar sus procesos de auditoría médica, promoviendo la excelencia en la atención médica y contribuyendo a una mejora continua en el periodo 2024.

### 3.6.2. Plan de Gestión Gerencial

#### 3.6.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

**Objetivo específico:** Identificar los desafíos específicos a los que se enfrenta el HCAM en la eficiencia operativa, calidad de datos y detección de irregularidades dentro de los procesos de auditoría médica.

Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad mediante un análisis exhaustivo de los procesos actuales de auditoría médica en el HCAM y proponer recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, destacando las mejores prácticas gerenciales y las lecciones aprendidas para la optimización de procesos de auditoría médica en entornos hospitalarios similares.

**Estrategia:** Implementar un sistema de gestión de datos integrado: Un sistema centralizado que permita la recopilación, análisis y presentación de datos de auditoría médica de manera eficiente. Esto ayudaría a identificar tendencias, áreas de mejora y oportunidades para optimizar los procesos de auditoría médica en el hospital.

| ACTIVIDAD  | TAREAS  | % Tarea<br>Aporta a<br>la<br>Actividad | MEDIO DE<br>VERIFICACION  | INDICADOR DE<br>CUMPLIMIENTO   | META | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---|--|---|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Implementación de un sistema de revisión periódica de los procedimientos de auditoría médica por parte de la | Establecimiento de un comité de revisión de auditoría médica. | 40%                                    | Documentación de la creación del comité, incluyendo actas de reuniones y asignación de responsabilidades. | Número de miembros del comité con roles y responsabilidades confirmados y asignados total de miembros del comité | 100% | 20%   | 35%   | 55%   | 70%   | 100%  |

| ACTIVIDAD   | TAREAS   | % Tarea Aporta a la Actividad | MEDIO DE VERIFICACION  | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO  | META | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|--|-------------------------------|--|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| gestión gerencial de la dirección del Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM). | Definición de criterios y estándares para la revisión de auditoría médica. | 60%                           | Documentación de los criterios y estándares establecidos, comunicación interna y capacitación del personal sobre los mismos. | Número de empleados con disponibilidad y comprensión de los criterios y estándares definidos y total de empleados capacitados o involucrados en el proceso de auditoría médica |      | 50%   | 60%   | 65%   | 90%   | 100%  |

**Tabla 6 Gestión Gerencial de la Dirección**

Fuente: Alvear, Carolina

### 3.6.2.2. Gestión Financiera

**Objetivo específico:** Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad mediante un análisis exhaustivo de los procesos actuales de auditoría médica en el HCAM y proponer recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, destacando las mejores prácticas gerenciales y las lecciones aprendidas para la optimización de procesos de auditoría médica en entornos hospitalarios similares

**Estrategia:** Desarrollar un programa de desarrollo profesional continuo para el equipo financiero: Este programa podría incluir oportunidades de capacitación, mentoría y participación en conferencias y eventos relevantes. Mantener al equipo financiero actualizado y motivado contribuirá a la estabilidad y eficacia de la gestión financiera del hospital.

| ACTIVIDAD  | TAREAS  | % Tarea Aporta a la Actividad | MEDIO DE VERIFICACION   | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO   | META | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---|-------------------------------|---|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Implementación de un programa de formación en auditoría médica para el personal de la gestión financiera del HCAM. | Desarrollo del programa de formación en auditoría médica. | 20%                           | Revisión y aprobación del programa por parte del equipo de auditoría médica y el departamento | Número de partes involucradas que aprueban el programa y total de partes involucradas que | 100% | 10%   | 35%   | 55%   | 70%   | 100%  |

| ACTIVIDAD | TAREAS  | % Tarea Aporta a la Actividad | MEDIO DE VERIFICACION                                  | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO   | META | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------|---|-------------------------------|--|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|           |   |                               | de gestión financiera.                                 | deben aprobar el programa   |      |       |       |       |       |       |
|           | Realización de sesiones de capacitación para el personal de la gestión financiera | 80%                           | Registro de asistencia a las sesiones de capacitación. | Número de sesiones programadas y número de sesiones a las que asistió el personal de gestión financiera |      | 10%   | 20%   | 30%   | 70%   | 100%  |

**Tabla 7 Gestión Financiera**

*Fuente: Alvear, Carolina*

### 3.6.2.3. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

**Objetivo específico:** Identificar los desafíos específicos a los que se enfrenta el HCAM en la eficiencia operativa, calidad de datos y detección de irregularidades dentro de los procesos de auditoría médica.

**Estrategia:** Implementar un sistema de gestión de datos integrado: Un sistema centralizado que permita la recopilación, análisis y presentación de datos de auditoría médica de manera eficiente. Esto ayudaría a identificar tendencias, áreas de mejora y oportunidades para optimizar los procesos de auditoría médica en el hospital.

| ACTIVIDAD  | TAREAS   | % Tarea Aporta a la Actividad | MEDIO DE VERIFICACION   | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO   | META | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|--|-------------------------------|---|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Implementación de un sistema de revisión continua de registros médicos para mejorar la auditoría médica en el HCAM | Diseño del protocolo de revisión de registros médicos. | 20%                           | Revisión y aprobación del protocolo por parte del comité de calidad del hospital y los responsables de auditoría médica     | Tiempo previsto para el desarrollo del protocolo de revisión de registros médicos y tiempo real utilizado para el desarrollo del protocolo de revisión de registros médicos | 100% | 50%   | 60%   | 70%   | 90%   | 100%  |
|  | Implementación del sistema de revisión continua.       | 80%                           | Establecimiento de un calendario de revisión, asignación de responsabilidades y seguimiento del cumplimiento del protocolo. | Número de requisitos establecidos en el protocolo de revisión continua y número de requisitos que el sistema de revisión continua cumple                                    |      | 60%   | 70%   | 80%   | 90%   | 100%  |

**Tabla 8 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

Fuente: Alvear, Carolina

#### 3.6.2.4. Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente

**Objetivo específico:** Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad mediante un análisis exhaustivo de los procesos actuales de auditoría médica en el HCAM y proponer recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, destacando las mejores prácticas gerenciales y las lecciones aprendidas para la optimización de procesos de auditoría médica en entornos hospitalarios similares.

Identificar los desafíos específicos a los que se enfrenta el HCAM en la eficiencia operativa, calidad de datos y detección de irregularidades dentro de los procesos de auditoría médica.

**Estrategia:** Establecer un equipo de cumplimiento normativo: Este equipo estaría compuesto por profesionales capacitados para monitorear de cerca los cambios en las regulaciones y leyes relacionadas con la atención médica. Su función sería asegurar que el hospital esté al día con todas las normativas y que se tomen las medidas necesarias para adaptarse a los cambios.

| ACTIVIDAD  | TAREAS  | % Tarea Aporta a la Actividad | MEDIO DE VERIFICACION  | INDICADOR DE CUMPLIMIENTO  | META | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|---|-------------------------------|--|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Implementación de un sistema de retroalimentación y mejora continua en la auditoría médica | Establecimiento de un sistema de recolección de retroalimentación.          | 60%                           | Creación de un formulario o plataforma digital para recopilar comentarios y sugerencias del personal involucrado en la auditoría médica.           | Calidad de la implementación del sistema de recolección de retroalimentación y grado de participación del personal en la utilización del sistema de recolección de retroalimentación | 100% | 40%   | 60%   | 80%   | 90%   | 100%  |
|  | Análisis periódico de la retroalimentación recibida y aplicación de mejoras | 40%                           | Revisión regular de los comentarios recibidos, identificación de tendencias y áreas de mejora, y desarrollo de acciones correctivas o preventivas. | Cumplimiento de las recomendaciones y cumplimiento de los plazos establecidos  |      | 70%   | 75%   | 80%   | 90%   | 100%  |

**Tabla 9 Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente**

Fuente: Alvear, Carolina

### 3.6.2.5. Gestión de Auditoría Médica

**Objetivo específico:** Identificar las fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad mediante un análisis exhaustivo de los procesos actuales de auditoría médica en el HCAM y proponer recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, destacando

las mejores prácticas gerenciales y las lecciones aprendidas para la optimización de procesos de auditoría médica en entornos hospitalarios similares.

Identificar los desafíos específicos a los que se enfrenta el HCAM en la eficiencia operativa, calidad de datos y detección de irregularidades dentro de los procesos de auditoría médica.

**Estrategia:** Implementar un sistema de gestión de datos integrado: Un sistema centralizado que permita la recopilación, análisis y presentación de datos de auditoría médica de manera eficiente. Esto ayudaría a identificar tendencias, áreas de mejora y oportunidades para optimizar los procesos de auditoría médica en el hospital.

| ACTIVIDAD   | TAREAS  | % Tarea<br>Aporta a<br>la<br>Actividad | MEDIO DE<br>VERIFICACION   | INDICADOR DE<br>CUMPLIMIENTO  | META | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---|--|--|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Realizar un análisis exhaustivo de los procesos de auditoría médica en el HCAM y proponer recomendaciones para la optimización de estos procesos. | Evaluar los procesos actuales de auditoría médica en el HCAM.   | 50%                                    | Revisión documental de los procedimientos de auditoría médica, entrevistas con el personal de la Gestión de Auditoría Médica y observación directa de los procesos en acción.                          | Identificación de fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad y grado de detalle en la descripción | 100% | 10%   | 20%   | 30%   | 60%   | 100%  |
|   | Desarrollar estrategias para abordar los desafíos identificados y promover la integración de tecnologías de la información. | 50%                                    | Elaboración de un plan de acción detallado que incluya recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia operativa, la calidad de datos y la detección de irregularidades en la auditoría médica. | Estrategias y acciones identificadas y claridad y especificidad de las estrategias y acciones         |      | 15%   | 30%   | 60%   | 80%   | 100%  |

**Tabla 10 Gestión Auditoría Médica**

Fuente: Alvear, Carolina

#### 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PREVISTAS

La planificación efectiva es un componente crucial en el logro de los objetivos y el éxito de cualquier proyecto. En el ámbito hospitalario, donde la coordinación de múltiples actividades y la optimización de procesos son esenciales para brindar atención médica de calidad, la importancia de una gestión del tiempo eficiente se vuelve aún más evidente. En este contexto, la creación de un cronograma detallado se convierte en una herramienta invaluable para organizar y coordinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.

El Hospital Carlos Andrade Marín reconoce la necesidad de mejorar continuamente sus procesos de auditoría médica para garantizar la calidad y la eficacia en la prestación de servicios de atención médica. Para ello, se ha desarrollado el presente plan gerencial, con el objetivo de optimizar los procesos de auditoría médica a lo largo del período 2024.

Este cronograma se elabora con el propósito de proporcionar una guía estructurada y clara sobre las actividades previstas en el marco del plan gerencial. A través de la asignación de tiempos y recursos específicos para cada tarea, se busca facilitar la coordinación y ejecución efectiva de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

El presente documento establece el marco temporal y las principales actividades programadas para la implementación del Plan Gerencial para la Optimización de Procesos de Auditoría Médica en el Hospital Carlos Andrade Marín. Además, se destaca la flexibilidad inherente a este cronograma, que permite adaptarse a las circunstancias cambiantes y a las necesidades específicas del proyecto.

|                                   |  |   | MESES DE IMPLEMENTACION |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------------------|--|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| GESTOR RESPONSABLE                | ACTIVIDAD  | TAREAS  | ENE                     | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Gestión Gerencial de la Dirección | Implementación de un sistema de revisión periódica de los procedimientos de auditoría médica | Establecimiento de un comité de revisión de auditoría médica. | X                       | X   | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |     |     |



|   |  |   | MESES DE IMPLEMENTACION |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|---|--|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| GESTOR RESPONSABLE                            | ACTIVIDAD  | TAREAS  | ENE                     | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|   | por parte de la gestión gerencial de la dirección del Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM).                        | Definición de criterios y estándares para la revisión de auditoría médica.        |                         |     |     |     |     |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   |
| Gestión Financiera                            | Implementación de un programa de formación en auditoría médica para el personal de la gestión financiera del HCAM. | Desarrollo del programa de formación en auditoría médica.                         | X                       |     | X   |     | X   |     | X   |     | X   |     | X   |     |
|   |  | Realización de sesiones de capacitación para el personal de la gestión financiera |                         | X   |     | X   |     | X   |     | X   |     | X   |     | X   |
| Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística | Implementación de un sistema de revisión continua de registros médicos para mejorar la auditoría médica en el HCAM | Diseño del protocolo de revisión de registros médicos.                            | X                       | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |
|   |  | Implementación del sistema de revisión continua.                                  |                         |     |     |     |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   | X   |
| Gestión de Calidad y Seguridad del Paciente   | Implementación de un sistema de retroalimentación y mejora continua en la auditoría médica                         | Establecimiento de un sistema de recolección de retroalimentación                 | X                       | X   | X   | X   | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |
|   |  | Análisis periódico de la retroalimentación recibida y aplicación de mejoras       |                         |     |     |     |     |     |     |     | X   | X   | X   | X   |
|   | Realizar un análisis exhaustivo de los   |   | X                       | X   | X   | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |     |

|                          |  |   | MESES DE IMPLEMENTACION |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--------------------------|--|---|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| GESTOR RESPONSABLE       | ACTIVIDAD  | TAREAS  | ENE                     | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| Gestión Auditoría Médica | procesos de auditoría médica en el HCAM y                        | Evaluar los procesos actuales de auditoría médica en el HCAM  |                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                          | proponer recomendaciones para la optimización de estos procesos. | Desarrollar estrategias para abordar los desafíos identificados y promover la integración de tecnologías de la información. | X                       | X   | X   | X   |     |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   |

Tabla 11 Cronograma de actividades previstas

Fuente: Alvear, Carolina

## 5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

| RECURSOS                             | DESCRIPCIÓN                |                   | HORAS MES    | MESES REQUERIDO | TOTAL HORAS PLAN | VALOR HORA     | TOTAL |
|--------------------------------------|----------------------------|-------------------|--------------|-----------------|------------------|----------------|-------|
|                                      | RECURSOS HUMANOS           | Médicos Auditores |              | 4               | 12               | 48             | 20    |
| Gestores de Salud                    |                            |                   | 4            | 12              | 48               | 15             | 720   |
| Especialista Informático             |                            |                   | 4            | 12              | 48               | 10             | 480   |
| Especialistas en Atención al Cliente |                            |                   | 4            | 12              | 48               | 10             | 480   |
| Abogado                              |                            |                   | 4            | 12              | 48               | 20             | 960   |
| Comunicador Social                   |                            |                   | 4            | 12              | 48               | 10             | 480   |
| Auditores Administrativos            |                            |                   | 4            | 12              | 48               | 15             | 720   |
| Personal Administrativo de apoyo     |                            |                   | 4            | 12              | 48               | 10             | 480   |
| DESCRIPCION                          |                            |                   | CANTIDAD MES | MESES REQUERIDO |                  | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| RECURSOS TECNOLÓGICOS                | Laptops                    |                   | 1            | 12              |                  | 600            | 600   |
|                                      | Dispositivos Móviles       |                   | 2            | 12              |                  | 200            | 400   |
|                                      | Red                        |                   | 1            | 12              |                  | 50             | 50    |
|                                      | Impresora                  |                   | 2            | 12              |                  | 100            | 200   |
| DESCRIPCION                          |                            |                   | CANTIDAD     |                 |                  | VALOR UNITARIO | TOTAL |
| CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN             | Material Didáctico impreso |                   | 500          |                 |                  | 0,5            | 250   |
|                                      | Auditorio                  |                   | 1            |                 |                  | 50             | 50    |
|                                      | Proyector                  |                   | 1            |                 |                  | 150            | 150   |

| DESCRIPCION  |                  | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TOTAL                             |
|--|------------------|----------|----------------|-----------------------------------|
| MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA  | Hojas bond       | 1000     | 0,36           | 360                               |
|  | Esferos          | 100      | 0,2            | 20                                |
|  | Carpetas         | 100      | 0,3            | 30                                |
|  | Mesas de Trabajo | 10       | 50             | 500                               |
|  | Sillas           | 10       | 50             | 500                               |
| DESCRIPCION  |                  | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | TOTAL                             |
| IMPREVISTOS  |                  |          |                | 10% del total de todos los gastos |
| <b>TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL</b> |                  |          |                | <b>9229</b>                       |

*Tabla 12 Planificación Financiera del Plan de Gestión*

*Fuente: Alvear, Carolina*

## CAPITULO IV

### 6. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

La evaluación y el monitoreo de los planes del Plan Gerencial para la Optimización de Procesos de Auditoría Médica son fundamentales para garantizar su efectividad y éxito en el Hospital Carlos Andrade Marín durante el período 2024. Estos procesos permiten identificar el progreso alcanzado, los logros obtenidos y los desafíos enfrentados durante la implementación de las estrategias para la mejora continua. Además, la evaluación brinda la oportunidad de ajustar y adaptar los planes según sea necesario, asegurando que se mantenga alineado con los objetivos institucionales y las necesidades cambiantes del entorno de atención médica. Es a través de una evaluación integral y un monitoreo constante que el hospital podrá garantizar la eficacia y la sostenibilidad de sus esfuerzos para optimizar los procesos auditoría médica y mejorar la calidad de la atención brindada a sus pacientes.

| SEMÁFORO | RESULTADO DEL INDICADOR |
|----------|-------------------------|
| Rojo     | Menor 50%               |
| Amarillo | Entre 51% y 70%         |
| Verde    | Superior al 71%         |

*Tabla 13 Semaforización*

*Fuente: Alvear, Carolina*



**Gráfico 3 Acciones Preventivas y Correctivas**

Fuente: Alvear, Carolina

## 7. LIMITACIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

### Costo:

El presupuesto asignado para la implementación de las estrategias puede ser insuficiente para cubrir todos los costos asociados, como la capacitación del personal, la adquisición de tecnología y la mejora de la infraestructura.

### Tiempo:

El tiempo disponible para implementar las estrategias puede ser limitado debido a otras prioridades y demandas operativas del hospital, lo que podría retrasar la ejecución del plan gerencial.

### Alcance:

La falta de personal con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas puede dificultar la implementación efectiva del plan gerencial.

Es posible que algunos miembros del personal y partes interesadas en el hospital muestren resistencia a la implementación de nuevas estrategias y procesos, lo que puede obstaculizar el progreso y la adopción de las mejoras propuestas.

El entorno de atención médica puede ser inherentemente complejo, con regulaciones cambiantes, avances tecnológicos y una variedad de partes interesadas involucradas, lo que puede dificultar la implementación de cambios y la gestión efectiva del plan gerencial.

La disponibilidad y calidad de los datos necesarios para evaluar el progreso y medir el éxito del plan gerencial pueden ser limitadas, lo que dificulta la toma de decisiones informadas y la evaluación de impacto.

## **8. CONCLUSIONES**

1. Se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de los procesos de auditoría médica del HCAM, lo que ha permitido identificar tanto las fortalezas como las debilidades de estos procesos. Este enfoque proporciona una comprensión integral de la situación actual de la auditoría médica en la institución.
2. Se ha realizado un análisis detallado de los desafíos específicos que enfrenta el HCAM en términos de eficiencia operativa, calidad de datos y detección de irregularidades dentro de los procesos de auditoría médica. Este análisis proporciona una visión clara de las áreas que requieren atención y mejora dentro de la institución.
3. Se han desarrollado estrategias específicas para abordar los desafíos identificados en la auditoría médica. Además, se promueve la integración de tecnologías de la información para mejorar estos procesos. Este enfoque estratégico es fundamental para la optimización y modernización de la auditoría médica en el HCAM.
4. Se ha resaltado la importancia de la mejora continua en los procesos de auditoría médica para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno hospitalario y garantizar la calidad de la atención médica. Este énfasis en la mejora continua refleja un compromiso con la excelencia y la innovación en la atención médica ofrecida por la institución.

## **9. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda la implementación efectiva de tecnologías de la información para agilizar los procesos de auditoría médica, mejorar la precisión de los datos y facilitar la detección de irregularidades.

2. Es fundamental proporcionar capacitación adecuada al personal involucrado en los procesos de auditoría médica para garantizar su comprensión de los nuevos procedimientos y herramientas tecnológicas.
3. Se sugiere el establecimiento de indicadores de desempeño claro y medible para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y monitorear el progreso hacia los objetivos de mejora.
4. Es importante fomentar una cultura organizacional que promueva la calidad y la mejora continua en todos los niveles del HCAM, involucrando activamente al personal en la identificación y resolución de problemas.
5. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de los procesos de auditoría médica para identificar áreas de oportunidad adicionales y realizar ajustes según sea necesario para garantizar la eficacia y eficiencia de los mismos.

## 10. GLOSARIO

Gestión Gerencial: Proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva.

Auditoría Médica: Proceso de revisión y evaluación de los registros médicos, prácticas clínicas y procesos de atención médica para garantizar el cumplimiento de estándares de calidad, normativas y procedimientos establecidos.

Estrategias: Planes de acción diseñados para alcanzar objetivos específicos a largo plazo.

Mejora Continua: Filosofía y proceso enfocado en incrementar la eficiencia, calidad y rendimiento de los procesos, productos o servicios de una organización de manera constante.

Fortalezas: Aspectos positivos y habilidades destacables dentro de una organización o proceso.

Debilidades: Limitaciones, deficiencias o áreas de mejora identificadas dentro de una organización o proceso.

Áreas de Oportunidad: Aspectos identificados que pueden ser aprovechados para mejorar o desarrollar nuevas iniciativas dentro de una organización.

Eficiencia Operativa: Capacidad de una organización para utilizar sus recursos de manera óptima y lograr resultados deseados con el menor costo posible.

Calidad de Datos: Grado en el que los datos recopilados y almacenados son precisos, confiables y están libres de errores.

Detección de Irregularidades: Proceso de identificación y corrección de desviaciones o anomalías en los procesos de auditoría médica.

Integración de Tecnologías de la Información: Incorporación de herramientas y sistemas informáticos para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos de auditoría médica.

Seguridad del Paciente: Conjunto de prácticas y políticas diseñadas para proteger la salud y seguridad de los pacientes durante la prestación de servicios de atención médica.

Rentabilidad: Capacidad de generar beneficios o ganancias en relación con los costos y recursos invertidos.



Sostenibilidad: Capacidad de mantener la efectividad y continuidad de los procesos y operaciones a lo largo del tiempo.

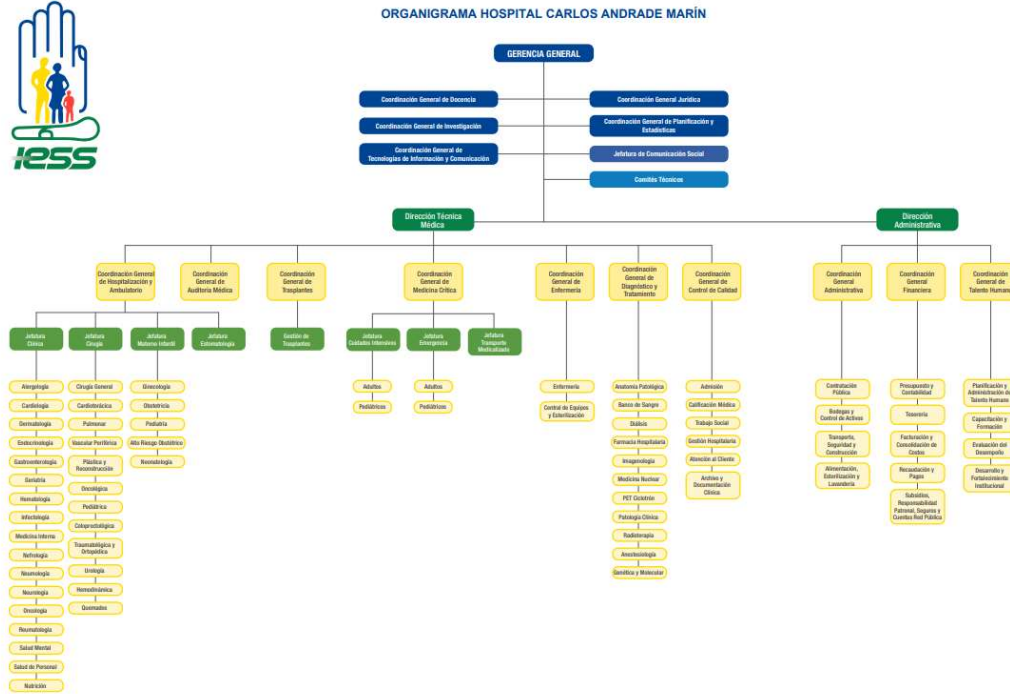
Toma de Decisiones Rápida: Habilidad para evaluar situaciones y seleccionar la mejor opción de manera ágil y eficiente.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Hospital Carlos Andrade Marín. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 2024, de <https://hcam.iess.gob.ec/quienes-somos/>
- Hospital Carlos Andrade Marín. (2014). *Plan Funcional 2014*. Recuperado el 2023, de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/3321613/PMF+HCAM.pdf>
- Hospital Carlos Andrade Marín. (2016). *INFORME DE GESTIÓN – CUARTO TRIMESTRE*. Recuperado el 2024, de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/b45ec936-9fe9-494a-ac47-4ed2d731d60d>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2014). *Resolución No. C.D. 468*. Resolución. Recuperado el 2023, de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33703/C.D.+468>
- Magadi Vicuña, J. F. (2016). *Desarrollo de un modelo de gestión administrativa en base a procesos de la Coordinación General de Auditoría Médica del Hospital Carlos Andrade Marín*. Recuperado el 2023, de <https://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/12632/T-ESPE-049876.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Narvaez, M. M. (2023). *Plan de gestión para el fortalecimiento del proceso de adquisición de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín*. Recuperado el 2023, de <https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14544/1/UDLA-EC-TMGIS-2023-11.pdf>
- Telenchana, M. G. (2016). *Organización de la gestión técnica administrativa en base a procesos de la Coordinación General de Enfermería del Hospital Carlos Andrade Marín*. Recuperado el 2023, de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12665/1/T-ESPE-049900.pdf>

# 12. ANEXOS

## Anexo 1 Organigrama Institucional Hospital Carlos Andrade Marín



## Anexo 2 Encuestas dirigidas a auditores, personal clínico y administrativo

Encuestas dirigidas a diferentes grupos, como auditores, personal clínico y administrativo

Favor contestar las siguientes preguntas

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene como auditor?
  - Menos de 1 año
  - 1-5 años
  - 6-10 años
  - Más de 10 años
  
2. ¿Con qué frecuencia participa en auditorías?
  - Mensualmente
  - Trimestralmente
  - Semestralmente
  - Anualmente
  
3. ¿Qué herramientas utiliza principalmente para llevar a cabo auditorías?
  - Revisión manual de registros
  - Software especializado
  - Ambas
  - Otras:
  
4. ¿Está familiarizado con los objetivos de la auditoría en el HCAM?
  - Sí
  - No
  
5. ¿Cómo calificaría la efectividad de la retroalimentación recibida después de una auditoría?
  - Muy efectiva
  - Efectiva
  - Neutral
  - Poco efectiva
  - Nada efectiva
  
6. ¿Considera que la auditoría médica ha mejorado la precisión de la documentación?
  - Sí
  - No
  - No estoy seguro
  
7. ¿En qué medida la auditoría ha impactado la eficiencia de los procesos administrativos en su área?
  - Positivamente
  - Neutro
  - Negativamente
  - No aplica

Encuestas dirigidas a diferentes grupos, como auditores, personal clínico y administrativo

8. ¿Ha observado mejoras tangibles en el cumplimiento normativo gracias a la auditoría?
  - Sí
  - No
  - No estoy seguro
  
9. ¿Cómo calificaría la comunicación entre el personal administrativo y los auditores médicos?
  - Excelente
  - Buena
  - Aceptable
  - Mejorable

## Anexo 3 Entrevistas estructuradas

### Entrevistas Estructuradas

#### Preguntas para Entrevistas Estructuradas con Auditores:

1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos en el proceso de auditoría en el HCAM?
2. ¿Cómo percibe la eficacia de las herramientas y metodologías utilizadas en las auditorías actuales?
3. ¿Qué aspectos específicos de la documentación clínica considera más críticos para la calidad de las auditorías?
4. ¿Cómo describiría la relación y comunicación entre los auditores y el personal clínico durante las auditorías?
5. ¿Cuáles son las áreas que, en su opinión, necesitan mayor atención y mejora dentro del proceso de auditoría?

#### Preguntas para Entrevistas Estructuradas con Profesionales de la Salud:

1. Desde su perspectiva, ¿cómo afecta la auditoría a la prestación de servicios de atención médica?
2. ¿Cuál es su experiencia general con las auditorías y cómo cree que podrían mejorarse?
3. ¿Considera que la retroalimentación recibida después de las auditorías es útil para mejorar la calidad de la atención médica?
4. ¿Hay aspectos específicos en la documentación clínica que sienta que a menudo se pasan por alto durante las auditorías?
5. ¿Cómo describiría la colaboración entre el personal clínico y los auditores en la implementación de acciones correctivas posteriores a las auditorías?

#### Preguntas para Grupos Focales:

1. ¿Cuáles son las percepciones comunes sobre la efectividad de la auditoría en el HCAM?
2. ¿Cómo cree que podríamos fortalecer la colaboración entre auditores, profesionales de la salud y personal administrativo en el proceso de auditoría?
3. Desde diferentes perspectivas, ¿cuáles son los aspectos positivos y negativos de las actuales prácticas de auditoría?
4. ¿Existen barreras de comunicación o malentendidos que podrían abordarse para mejorar el proceso de auditoría?
5. ¿Qué sugerencias tendría para optimizar el impacto de las auditorías en la mejora continua de la atención médica en el hospital?