



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE LA SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y
DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS Y DISPOSITIVOS MÉDICOS PARA LAS
DIFERENTES ÁREAS DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA**

Profesora

Econ. Ana Cristina Mena Ureta Mgs.

Autor

Rolando Fabricio González Calderón

2022

RESUMEN

La presente investigación propone la elaboración de un plan de gestión para optimizar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos para las diferentes áreas del Hospital General Machala. Para su desarrollo se utilizó el método de investigación cualitativa y para la recolección de datos se utilizaron las herramientas de entrevista estructurada y análisis documental. Mediante la aplicación de estas herramientas se logró identificar las causas que estaban generando esta problemática entre las que se resaltan la falta de control y deficiencias en el proceso de abastecimiento y distribución. Para poder plantear una solución estratégica a esta problemática, se procedió a realizar un análisis del entorno general y específico con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y así definir los objetivos y estrategias que debe implementar la institución para fortalecer sus procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos. Los principales objetivos estratégicos planteados en este estudio tienen como finalidad asegurar un servicio de salud de calidad, incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de los procesos operativos, garantizar el suministro oportuno de insumos y equipos y fortalecer la imagen de la institución a nivel nacional. Para finalizar, se propone un plan de gestión, donde se establece las acciones, indicadores y metas que se deben implementar para mejorar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos en las diferentes áreas del hospital y así poder asegurar la entrega de un servicio de calidad a todos los usuarios.

Palabras claves: Plan de gestión, planificación estratégica, institución de salud.

ABSTRACT

This research proposes the development of a management plan to optimize the process of supply and distribution of medical supplies and devices for the different areas of the Machala General Hospital. The qualitative research method was used for its development and the structured interview and documentary analysis tools were used for data collection. Through the application of these tools, it was possible to identify the causes that were generating this problem, among which the lack of control and deficiencies in the supply and distribution process stand out. In order to propose a strategic solution to this problem, an analysis of the general and specific environment was carried out in order to identify the strengths, weaknesses, threats and opportunities and thus define the objectives and strategies that the institution must implement to strengthen its processes. supply and distribution of medical supplies and devices. The main strategic objectives outlined in this study are intended to ensure a quality health service, increase customer satisfaction, improve the levels of effectiveness and efficiency of operating processes, ensure the timely supply of supplies and equipment and strengthen the image of the institution at the national level. Finally, a management plan is proposed, which establishes the actions, indicators and goals that must be implemented to improve the process of supply and distribution of supplies and devices in the different areas of the hospital and thus be able to ensure the delivery of a service. quality to all users.

Keywords: Management plan, strategic planning, health institution.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVOS	5
1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	6
2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	6
2.2. UNIDAD DE ANÁLISIS	6
2.3. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	7
2.3.1. Resultados de la entrevista	8
2.3.2. Evaluación de factores internos	11
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	12
3.1.1. Política	13
3.1.2. Económica	13
3.1.3. Social	14
3.1.4. Tecnológica	14
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	15
3.2.1. Competidores potenciales.....	15
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	16
3.2.3. Productos sustitutivos.....	16
3.2.4. Poder de negociación de los clientes	16
3.2.5. Intensidad de la competencia.....	17
3.3. ANÁLISIS FODA.....	17
3.4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL GENERAL MACHALA	18
3.4.1. Introducción	18
3.4.2. Misión.....	18
3.4.3. Visión	18
3.4.4. Valores.....	18
3.4.5. Políticas	18
3.4.6. Objetivos estratégicos	19
3.4.7. Estrategias.....	19
PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS Y DISPOSITIVOS MÉDICOS PARA EL HOSPITAL GENERAL MACHALA	20
CONCLUSIONES	21
RECOMENDACIONES	22
REFERENCIAS	23
ANEXOS	25

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ EFI DE LA UNIDAD DE ABASTECIMIENTO DEL HGM.	11
TABLA 2. ESTRATEGIAS PARA EL HOSPITAL GENERAL MACHALA.	19
TABLA 3. PLAN DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS Y DISPOSITIVOS MÉDICOS DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA.	20

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. HOSPITAL GENERAL MACHALA.....	6
FIGURA 2. MAPA GENERAL DE PROCESOS DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA.....	7
FIGURA 3. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.	10
FIGURA 4. DIMENSIONES DEL ENTORNO GENERAL.	12
FIGURA 5. ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA PARA EL SECTOR DE LA SALUD.....	13
FIGURA 6. CANTIDAD DE AFILIADOS A LA SEGURIDAD SOCIAL E INGRESOS GENERADOS EN LA ÚLTIMA DÉCADA.....	14
FIGURA 7. CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
FIGURA 8. ANÁLISIS DAFO.....	17
FIGURA 9. INSTITUCIONES QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE SALUD PÚBLICA DEL PAÍS.	25
FIGURA 10. MAPA ESTRATÉGICO DEL IESS.	26
FIGURA 11. ORGANIGRAMA UFUNCIONAL DEL HOSPITAL GENERAL MACHALA.	27

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de salud cumplen un papel fundamental dentro del desarrollo de la sociedad. El Ministerio de salud Pública del Ecuador (MSP) tiene como principal objetivo mantener y mejorar la salud de toda la población. Además, es el ente encargado a nivel nacional de establecer los lineamientos necesarios para asegurar la entrega de un servicio de salud de calidad a toda la población y de otras actividades secundarias que contribuyen al cuidado de la población.

El presente trabajo tiene como principal objetivo elaborar un plan de gestión para mejorar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos en el Hospital General Machala. En el primer capítulo se describe la problemática que afecta actualmente a esta institución. Así mismo se describe la justificación y objetivos del problema de estudio.

En el segundo capítulo se describe toda la metodología aplicada para el estudio de esta problemática, y las metodologías utilizadas para determinar las causas que generan el problema.

En el tercer capítulo se presenta la planificación estratégica donde se utiliza la herramienta PEST para analizar el entorno general y las 5 fuerzas de Porter para analizar el entorno específico. En el cuarto capítulo se propone el plan estratégico del Hospital General Machala, donde se describen la visión, misión, objetivos y estrategias que la institución debe implementar para convertirse en una institución de excelencia.

En el último capítulo de este trabajo se describe el plan de gestión, en donde se proponen las acciones que las áreas del hospital tienen que seguir para optimizar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La salud es un derecho universal del que goza todo ser humano. Las instituciones de salud a nivel mundial son los entes encargados de vigilar, prevenir y mejorar las condiciones de salud de toda la población para poder dar cumplimiento a este decreto universal. Los gobiernos centrales son los encargados de establecer los lineamientos y de facilitar los recursos para que las personas puedan acceder a un servicio de salud de calidad en todos sus niveles. A nivel mundial se puede observar cómo varios países se esfuerzan por mejorar sus sistemas de salud mediante la construcción de unidades especializadas, mediante el mejoramiento de sus procesos y servicios; y de esta manera lograr responder de forma eficiente ante los eventos adversos de salud que se presentan cada vez con más frecuencia.

La estructura del sistema de salud de nuestro país está conformada por instituciones públicas, privadas y mixtas, siendo el sector público el que concentra el mayor número de instituciones, las cuales están dispuestas sobre todo el territorio nacional para brindar servicios de salud a toda la población. El Ministerio de Salud Pública (MSP), es el principal órgano rector de la salud en el territorio nacional y es el encargado de establecer los lineamientos y estrategias que deben cumplir todas las instituciones de salud del país para dar cumplimiento a lo que establece la constitución de nuestro país.

En nuestro país, las instituciones de salud están envueltas en una problemática de carencia de insumos y dispositivos médicos que en algunos casos han llegado a ocasionar la suspensión de los servicios básicos de atención a los usuarios entre ellos los procedimientos básicos no invasivos y cirugías programadas. Estos problemas de insuficiencia de insumos y dispositivos no solo se atribuyen a la falta de recursos financieros que reciben las instituciones de salud, sino también, a la mala gestión que desarrollan las personas encargadas de su administración.

El Hospital General Machala forma parte de la red de hospitales que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) pone a disposición de sus afiliados para prevenir y mejorar su salud. Esta institución se rige a lo que establece el Sistema Nacional de Contratación Pública, por lo que cumple rutas administrativas notificadas desde la gerencia general donde se incluyen procesos con trámites administrativos, tanto internos como externos para el desarrollo y ejecución de procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos. La Subdirección de enfermería es la encargada de informar la necesidad, actualizar, controlar el consumo promedio mensual, rotación, estado y supervisión de los mismos, así como la devolución de éstos acorde a su fecha de caducidad, y por último la constatación de su existencia y uso correcto.

En el departamento de compras públicas y adquisiciones del Hospital General Machala se han identificado falencias en los procesos administrativos, los cuales no facilitan la correcta operatividad y ejecución de los mismos, por lo que existe la necesidad de analizar el escenario vigente e identificar los principales factores que están ocasionando estos problemas y poder generar posibles soluciones que permitan mejorar la calidad de la gestión.

Estos problemas en el abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos se están evidenciando con más frecuencia en las instituciones de salud del IESS de nuestro país y ocasionan gran malestar en los afiliados que van en busca de una atención médica oportuna. Además, estos problemas generan desmotivación en el personal que labora en la institución ya que no pueden desarrollar sus actividades laborales de forma eficiente, ocasionando un bajo nivel de satisfacción de los clientes.

Todos estos inconvenientes son una síntesis que nos afirman un frágil servicio administrativo, que merece acciones de intervención inmediatas, oportunas y adecuadas para que se minimice las condiciones que golpean al sistema de salud tanto de usuarios internos como externos disminuyendo la calidad de los servicios. Por esta razón, en el presente trabajo se pretende establecer un plan de gestión con el objetivo de mejorar los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y equipos médicos en el Hospital General Machala y así poder entregar un servicio de salud de calidad a todos sus afiliados.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este trabajo se justifica de acuerdo a lo establecido en la declaración universal de los derechos humanos donde se establece que “toda persona tiene derecho a una vida adecuada donde se asegure su salud y bienestar”. Mediante el desarrollo de este trabajo se pretende establecer los lineamientos para desarrollar un proceso óptimo de abastecimiento y distribución de insumos y equipos médicos, que permitan entregar un servicio de salud de calidad.

La disponibilidad oportuna de insumos y equipos médicos es fundamental para asegurar una correcta atención a los pacientes. El Gobierno Nacional actual está promoviendo la eficiencia en todas las entidades públicas, en especial en los hospitales del IESS, en el que se transformó en el año 2017 para mejorar sus servicios en base a modelos internacionales, que avalen una atención de salud imponderable en general para todos sus afiliados.

La constitución de nuestro país es clara al establecer en su artículo 32 que “la salud es un derecho que garantiza el estado”, por lo que es obligación de las instituciones de salud velar por el cumplimiento de este derecho. Las instituciones de salud también están en la obligación de implementar todas las herramientas y los planes necesarios para sacar el máximo provecho de los recursos que les otorga el estado para el desarrollo de sus actividades.

Esta contribución teórica investigativa pretende elaborar un plan de gestión que permita mejorar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos en nuestro Hospital General de Machala, en cuya actualidad denota una carencia de efectividad en los servicios de salud tanto a nivel local como nacional. Este trabajo persigue desarrollar acciones inmediatas que aporten al desarrollo y optimización de recursos económicos con adquisiciones óptimas para nuestra institución cumpliendo los procesos que establece la normativa, por lo cual es importante desarrollar las estrategias que permitan mejorar los procesos administrativos de la institución, en especial, los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos.

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de gestión para el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos para las diferentes áreas del Hospital General Machala.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las mejores prácticas de abastecimiento y distribución que se pueden aplicar en las instituciones de salud.
- Analizar el esquema actual de los procesos de adquisición de insumos y dispositivos médicos en el Hospital General Machala.
- Elaborar un modelo de gestión para mejorar los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos en el Hospital General Machala.

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El objetivo del presente estudio es proponer un plan de gestión para mejorar los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos de las diferentes áreas del Hospital General Machala. El tipo de investigación utilizado para su ejecución es la cualitativa y su desarrollo se realizó bajo la metodología observacional, debido a que para su realización se observó el desarrollo de las actividades de abastecimiento y distribución para verificar si estas cumplen o no con las perspectivas que tienen los usuarios sobre este servicio (Sampieri 2014).

Figura 1. Hospital General Machala.



Fuente: Departamento de Comunicación del Hospital General Machala.

2.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis seleccionada para el desarrollo de esta investigación es la de gestión de abastecimiento, la cual es la unidad donde se enmarcan los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos de las diferentes áreas que conforman al Hospital.

Figura 2. Mapa General de procesos del Hospital General Machala



Fuente: Informe de gestión del Hospital General Machala.

2.3. Técnicas y herramientas para la recolección de información

Las herramientas aplicadas la obtención de información fueron la revisión documental y la entrevista.

Revisión Documental: Se utilizaron fuentes bibliográficas para la construcción teórica de este trabajo como artículos científicos, artículos de revisión y libros. Además, se utilizaron fuentes documentales facilitadas por la institución como reportes, informes de gestión y nóminas del personal que trabaja en la institución.

Entrevista: Se realizó una entrevista estructurada a parte del personal que labora en la unidad en estudio y al director administrativo, con la finalidad de obtener la información que ayude a determinar las causas de la problemática que se está presentando en el Hospital.

2.3.1. Resultados de la entrevista

La entrevista estructurada es una herramienta importante para poder obtener información precisa e integral. Se la realizó al personal que desarrolla sus actividades en la unidad de abastecimiento y al director administrativo, el cual es el que organiza y coordina todas las operaciones interdepartamentales de la institución. A continuación, vamos a detallar las preguntas realizadas y los hallazgos obtenidos con la aplicación de esta herramienta:

1. ¿Los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos están bien definidos?

La mayoría de los entrevistados concuerdan que los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos se encuentran bien definidos por parte de la institución de salud. Un pequeño grupo considera que los procesos no se encuentran bien definidos y por esa razón se presentan los problemas de desabastecimiento en la institución. Otros entrevistados manifiestan que desconocen si estos procedimientos están bien definidos, y lo atribuyen principalmente a que llevan poco tiempo en el puesto de trabajo y que las arduas jornadas laborales no les ha permitido revisar detalladamente los procedimientos.

2. ¿Existe un adecuado control en el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos?

Al realizar la segunda pregunta de la entrevista, la mayoría de trabajadores afirman que no se realizan los controles adecuados en el proceso de estudio. Ellos concuerdan que, aunque las tareas están bien definidas en estos procesos, el control que se efectúa es deficiente. El administrador concuerda en que no se han definido los controles adecuados para monitorear principalmente los niveles de abastecimiento, la cual es una actividad fundamental para entregar un servicio de calidad.

3. *¿Cuáles son las causas que están generando los problemas en el abastecimiento y la distribución de insumos y dispositivos médicos?*

Los entrevistados señalan que son cuatro las causas que están ocasionando esta problemática en la institución. La falta de control es la principal causa señalada por la mayoría de los entrevistados, lo cual concuerda con lo indicado en la pregunta anterior donde se señalan también los deficiente controles para estos procesos. La deficiente comunicación y las deficiencias tanto en el proceso como en la gestión de compras son las otras causas que mencionan los entrevistados como las causantes de este problema.

4. *¿Considera usted que las medidas que se emplean en el hospital son las adecuadas para dar solución a esta problemática?*

Mediante esta pregunta se pudo determinar que la institución no ha aplicado las medidas adecuadas para solucionar esta problemática. La mayoría de entrevistados así lo afirman en la entrevista realizada. Ellos comentaron que la administración no ha implementado los controles necesarios para poder evaluar los niveles de abastecimiento de insumos y dispositivos médicos en las distintas áreas del hospital. Algunos comentaron que en algunas ocasiones se realizó la reasignación de personal para apoyar en el desarrollo de las tareas de estos procesos, pero esta acción no pudo dar solución a la problemática presente.

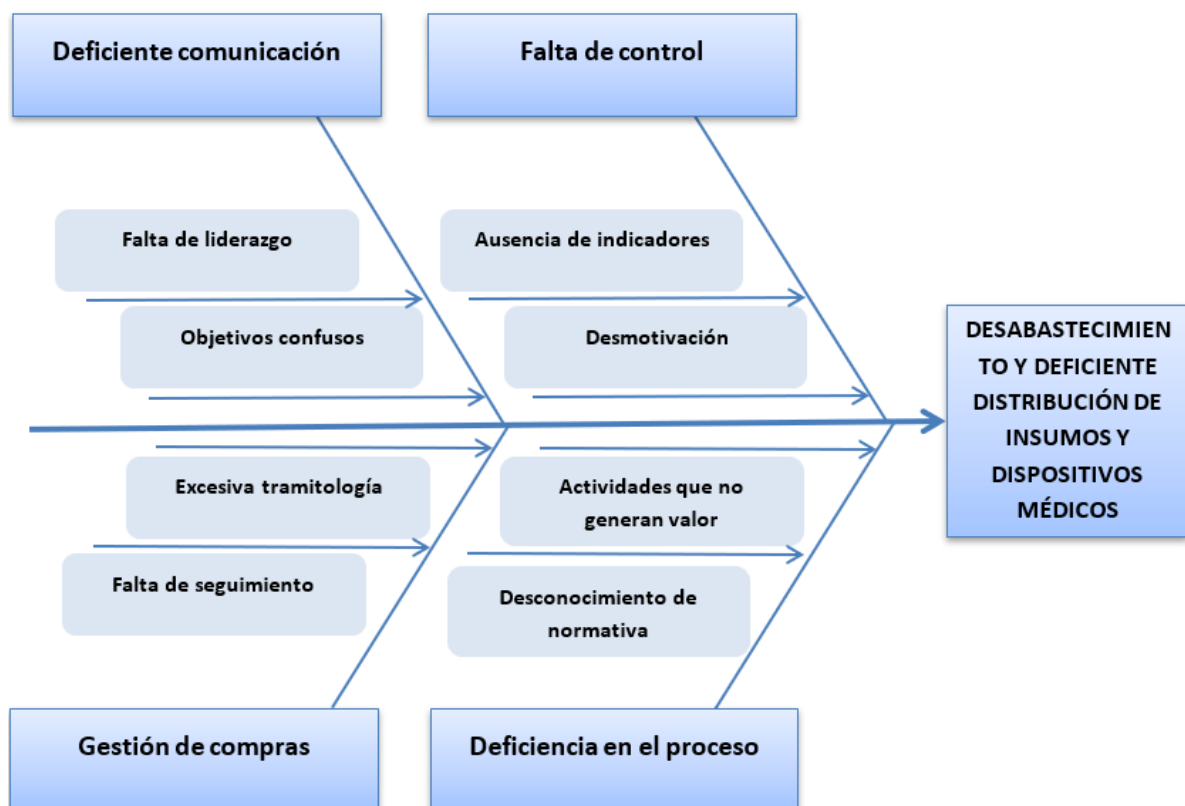
5. *¿Considera que es necesario establecer nuevas estrategias para fortalecer estos procesos?*

La gran mayoría de entrevistados coinciden que la formulación de nuevas estrategias es la principal herramienta para dar solución a esta problemática que afecta directamente al servicio que reciben los pacientes del hospital. Ellos mencionan también que el entorno actual en el sector de la salud exige reformular las estrategias para poder abastecer de forma oportuna a las instituciones de salud. Un pequeño número de entrevistados sostienen que no

sirve de nada reformular las estrategias actuales, si no se disminuyen las tramitologías administrativas para la adquisición de insumos y dispositivos en el sector público.

Con los resultados obtenidos en la entrevista y con el análisis observacional, se logró identificar las principales causas que ocasionan los problemas de desabastecimiento y deficiente distribución de insumos y dispositivos médicos. Para facilitar el análisis de estas causas, se hizo uso de la herramienta de diagrama de causa-efecto, la cual es una herramienta ampliamente utilizada en el análisis de un proceso para identificar las causas que generan cualquier problema, y así poder aplicar estrategias que permitan aplicar la mejora continua (Aguirre et al. 2017). A continuación, se detalla el diagrama realizado para nuestro problema en estudio.

Figura 3. Diagrama de causa-efecto del problema de estudio.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 3 podemos observar cuales son las causas que están generando la problemática en la unidad de abastecimiento. Establecer indicadores es indispensable para poder controlar el desarrollo de cualquier proceso. La ausencia de los mismo es uno de los principales generadores de problemas en la unidad en estudio.

2.3.2. Evaluación de factores internos

Para seguir realizando el análisis, se procedió a evaluar las fortalezas y debilidades principales de la unidad de abastecimiento mediante el uso de la matriz de evaluación del factor interno (EFI), la cual es una herramienta útil para identificar las deficiencias y fortalezas y en base a esto formular las estrategias que contribuirán a la mejora del proceso (David 2017). Cabe señalar que esta evaluación se la realizará específicamente en la unidad de abastecimiento, la cual es la encargada de gestionar los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos.

Tabla 1. Matriz EFI de la unidad de abastecimiento del HGM.

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas internas			
Estabilidad laboral del personal	0.10	3.00	0.30
Procesos definidos	0.10	4.00	0.40
Disponibilidad de tecnología	0.10	3.00	0.30
Posicionamiento del IESS	0.10	3.00	0.30
Asignación presupuestaria fija	0.10	4.00	0.40
Debilidades internas			0.00
Deficiente planificación	0.10	1.00	0.10
Falta de control	0.10	1.00	0.10
Sin disponibilidad de recursos para compras emergentes	0.10	2.00	0.20
Desmotivación laboral	0.10	2.00	0.20
Deficiente comunicación	0.10	1.00	0.10
TOTAL	1.00		2.40

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz se describen las fortalezas y debilidades internas del departamento en estudio y como resultado, el valor total (2.40) demuestra que la unidad de abastecimiento se encuentra internamente debilitada, lo cual pone en evidencia los problemas de desabastecimiento, que son cada vez más frecuentes y a los cuales no se les ha encontrado solución.

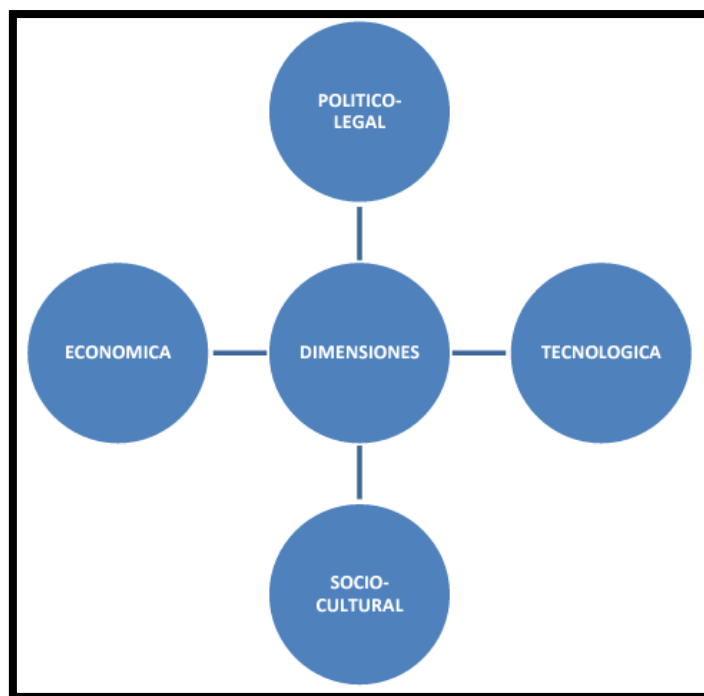
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder elaborar un plan de gestión que contribuya a mejorar los procesos de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos del Hospital General Machala, es necesario realizar una planificación estratégica. Álvarez y Faizal (2013) sostienen que “La planeación estratégica es un proceso de formulación e implementación de acciones, que, mediante el análisis y diagnóstico, tanto del ambiente externo, como interno de la organización, se puede obtener las mejores alternativas para ponerlas en práctica.”

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

La herramienta que se utilizó para evaluar el entorno general es el análisis PEST, en la cual se analizan cuatro dimensiones básicas (Económica, política, tecnológica y social) que afectan tanto a la institución como al sector al que pertenece la misma (Porter 2010).

Figura 4. Dimensiones del entorno general.



Fuente: Porter, M. (2010).

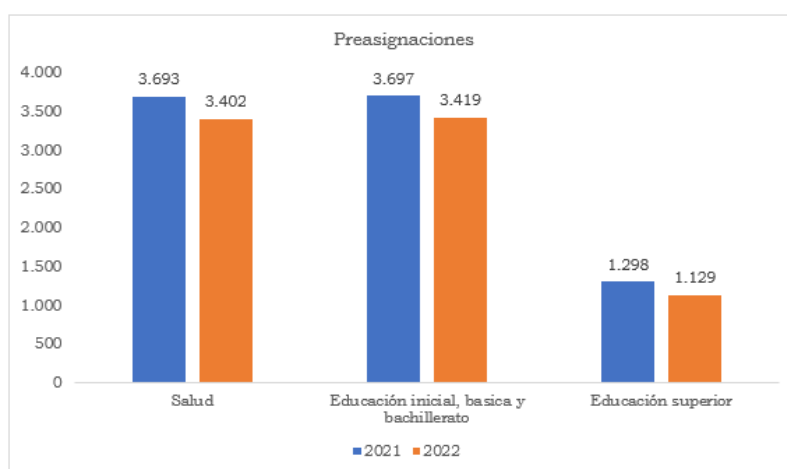
3.1.1. Política

La dimensión política afecta directamente al sector de la salud, principalmente cuando se está analizando a instituciones públicas, las cuales dependen directamente de los recursos que asigna el estado para el desarrollo de sus actividades. En nuestro país, luego de la emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-CoV-2, la cual ya ha sido superada, se han aprobado varios decretos que aprueban la reducción del personal en el sector de a salud, lo cual pone en riesgo el funcionamiento de un servicio que es básico para la población. Estos decretos han ocasionado la disminución considerable de personal en el Hospital General Machala.

3.1.2. Económica

El Hospital General Machala, al ser una institución pública, depende directamente de los recursos que el estado asigna para el desarrollo de sus actividades. Las políticas económicas aplicadas post pandemia, han ocasionado la disminución del presupuesto que se asignan a las instituciones públicas de salud, por esta razón, las afectaciones en materia de insumos y dispositivos médicos ha sido más notoria en consecuencia de estas disminuciones. Esto ha obligado al Hospital General Machala y a todo el sector de la salud a recortar algunas partidas con el objetivo de adaptarse a los recortes presupuestarios realizados por el gobierno nacional.

Figura 5. Asignación presupuestaria para el sector de la salud.

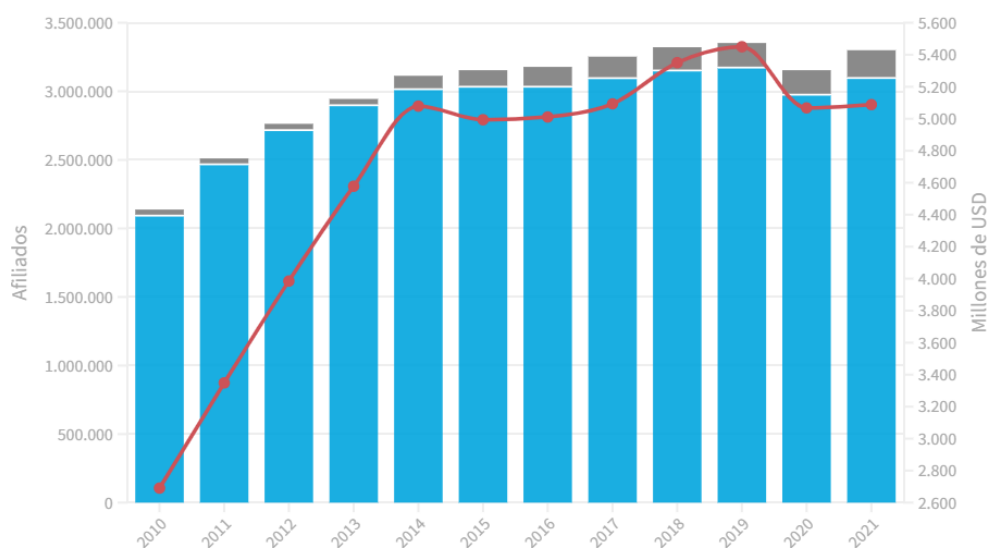


Fuente: Telégrafo (2022).

3.1.3. Social

En la dimensión social, el principal factor que tomamos en cuenta para realizar un análisis estratégico del sector, es el número de afiliados. Los servicios que otorga el hospital van dirigidos principalmente a las personas afiliadas por régimen obligatorio y régimen voluntario. Es así, que en la figura se puede observar el aumento sostenido del número de afiliados que se ha mantenido en los últimos años a excepción del año 2020 donde la crisis sanitaria obligo a cerrar muchos negocios y hubo una pequeña caída en el número de personas que gozan de seguridad social. En el 2021 se experimentó una leve recuperación, impulsada por la reactivación económica post pandemia.

Figura 6. Cantidad de afiliados a la seguridad social e ingresos generados en la última década.



Fuente: IESS (2022).

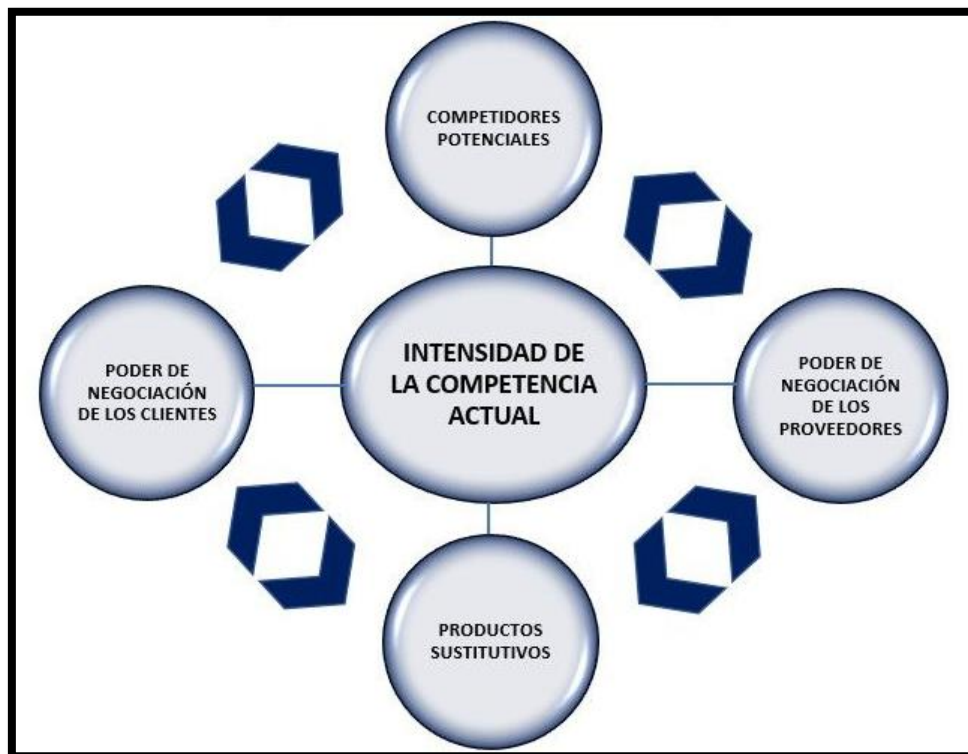
3.1.4. Tecnológica

La dimensión tecnología es muy importante en la actualidad de todo sector. Todas las instituciones del sector de la salud están en la obligación de adaptarse a las innovaciones tecnológicas para poder responder de forma eficiente y oportuna a las exigencias de la población. Martínez (2018) sostiene que “este es un campo en constante crecimiento en el que se investiga constantemente cómo puede mejorarse el bienestar de las personas para mejorar así su salud”.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Para analizar el entorno específico del Hospital General Machala, se utilizó la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, la cual permite realizar una evaluación del entorno cercano de la institución analizando cinco aspectos fundamentales que se los describe a continuación.

Figura 7. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2010)

3.2.1. Competidores potenciales

La pandemia puso de manifiesto muchas falencias que las instituciones de salud no pudieron controlar. Esta situación fue aprovechada por las empresas privadas de seguros para ampliar sus portafolios de servicios y captar más clientes. En la actualidad no existe complejidad para sortear las barreras de entrada hacia el sector de la salud por lo que se espera que la tasa de crecimiento de las casas de salud siga en aumento.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El sector de la salud, al ser un sector fundamental para el desarrollo de la población, concentra un buen número de proveedores de insumos, pero un reducido número de proveedores de equipos específicos, debido principalmente a la complejidad de su fabricación. Por lo tanto, en cuestión de este análisis, el poder de negociación de los proveedores es bajo. Cabe resaltar que para la institución es importante mantener una buena relación con sus proveedores, ya que esto permitirá trabajar siempre de forma eficiente, para alcanzar los objetivos planteados y poder responder satisfactoriamente a las necesidades de nuestros afiliados.

3.2.3. Productos sustitutos

Para la institución, las casas de salud privadas son los principales oferentes de productos sustitutos y por ende son la principal amenaza. Aun así, Giraldo (2014) establece que “el sector público puede ser complementado por el sector privado, pero la mayoría de las veces, el sector privado no logra sustituir al público, y solo logra establecer una doble cobertura de aseguramiento”. Sin embargo, es importante ser eficientes en la entrega de los servicios, tratando siempre de asegurar la calidad de los mismos y conseguir la máxima satisfacción de todos los afiliados.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

La figura 6 demuestra que el número de clientes que tienen las instituciones del IESS va en aumento, lo cual es positivo para el análisis de esta dimensión. Pero en contra parte, la mala imagen que ha generado los problemas frecuentes que se vienen suscitando en estas instituciones de salud, ha permitido el auge de varias empresas privadas buscando ofrecer planes de salud a costos competitivos, lo que pone en alarma a todo el sistema de salud del IESS. Por esta razón, el poder de negociación actualmente de los clientes ha sido considerado alto para la ejecución de este análisis.

3.2.5. Intensidad de la competencia

La institución se desenvuelve dentro de un mercado con altos niveles de competencia en cuanto al servicio de la salud. Sin embargo, al ser una institución que se debe principalmente al servicio de sus afiliados, este objetivo nos permite diferenciarnos de los competidores cercanos. A pesar de ello, la institución debe fomentar la competitividad y la mejora continua para que sus afiliados puedan beneficiarse de todas sus prestaciones.

3.3. ANÁLISIS FODA

Esta herramienta es considerada la base para la ejecución de cualquier análisis estratégico. Nikulin and Becker (2015) afirman que “la herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización.” A continuación, presentamos el análisis FODA que se ha obtenido del análisis del entorno general y específico realizado al Hospital General Machala.

Figura 8. Análisis DAFO.



Fuente: Elaboración propia

3.4. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL GENERAL MACHALA

3.4.1. Introducción

En el siguiente plan estratégico se establece la planificación que el Hospital General Machala requiere implementar para poder fortalecer los servicios de salud que brinda a todos sus clientes. Este plan tiene como principal objetivo mejorar la calidad, efectividad y eficiencia de todos los procesos y servicios de la institución. Además, será la guía para que cada uno de los departamentos de la institución definan las acciones que deben realizar para contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos en este plan.

3.4.2. Misión

Otorgar servicios de salud oportunos y de calidad en todos los niveles de atención a todos nuestros afiliados conforme a las políticas establecidas por los órganos reguladores nacionales e internacionales.

3.4.3. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como una institución de salud de excelencia, que fomenta la mejora continua y la calidad en todos sus servicios y procesos.

3.4.4. Valores

- Responsabilidad
- Compromiso
- Excelencia
- Respeto
- Transparencia

3.4.5. Políticas

- Efectividad y eficiencia en procesos y servicios que brinda la institución.
- Calidad en la entrega de todos nuestros servicios.
- Aplicación de mejora continua en todos nuestros procesos.
- Transparencia en la gestión de todos nuestros procesos.

3.4.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos definidos en esta propuesta indican los logros que la institución quiere alcanzar en los próximos cinco años, para convertirse en una institución de excelencia, tal como se establece en la visión de esta misma propuesta. Estos objetivos se detallan a continuación:

- Asegurar a todos los clientes un servicio de salud de calidad en todos sus niveles.
- Incrementar la satisfacción de los usuarios.
- Mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de todos los procesos operativos de la institución.
- Garantizar el suministro oportuno de insumos y equipos en toda la institución.
- Fortalecer la imagen de la institución a nivel nacional.

3.4.7. Estrategias

Arce (2010) define a las estrategias como “las acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos”. A continuación, se describen todas las estrategias que permitirán continuamente describir el plan de gestión para mejorar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos para las diferentes áreas del Hospital General Machala.

Tabla 2. Estrategias para el Hospital General Machala.

<p><i>ESTRATEGIAS FO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales de gran prestigio para fortalecer el nombre de la institución. ▪ Mejorar los procesos de asignación de recursos para fortalecer los centros de atención de salud. 	<p><i>ESTRATEGIAS DO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar y alinear los objetivos a las estrategias definidas por la institución. ▪ Aplicar procesos de mejora continua en todas las áreas de la institución.
<p><i>ESTRATEGIAS DA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer campañas para fortalecer el cumplimiento de la cultura de seguridad social de los afiliados. ▪ Definir indicadores para controlar los procesos de la institución. 	<p><i>ESTRATEGIAS FA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar y alinear sistemas de apoyo integrales para el programa de calidad.

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DEL PLAN DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS Y DISPOSITIVOS MÉDICOS PARA EL HOSPITAL GENERAL MACHALA

INTRODUCCIÓN

En el presente plan de gestión se proponen las acciones que las áreas del hospital tienen que seguir para optimizar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos. También se proponen los indicadores y metas que permitirán evaluar los resultados de las acciones propuestas y verificar que estas contribuyan al cumplimiento de los objetivos a largo plazo establecidos en el plan estratégico.

Tabla 3. Plan de gestión para mejorar el abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos médicos del Hospital General Machala.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	INDICADOR	META
Asegurar a todos los clientes un servicio de salud de calidad en todos sus niveles	Capacitar al personal en temas de seguridad y atención del paciente	% de personal capacitado	Capacitar al 100% del personal
	Estandarizar los procesos de atención	% de procesos estandarizados	Estandarizar el 100% de los procesos
Incrementar la satisfacción de nuestros clientes	Reducir los tiempos de espera	% de satisfacción de los clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 100%
Mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de todos los procesos operativos de la institución	Optimizar los procesos operativos	% efectividad y eficiencia de los procesos	Disminuir el 100% de actividades que no generan valor en los procesos
Garantizar el suministro oportuno de insumos y equipos en toda la institución	Implementar un plan de abastecimiento de insumos y equipos	% abastecimiento de insumos y equipos	Garantizar el 100% de abastecimiento de insumos y equipos
Fortalecer la imagen de la institución a nivel nacional	Aplicar herramientas de mejora continua en los procesos	% de procesos optimizados	Mejorar de la calidad de los procesos

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es una actividad clave para el desarrollo de cualquier organización. Es fundamental que las instituciones de salud implementen esta herramienta para analizar las oportunidades y amenazas que les ofrece el entorno en el que se desenvuelven y así poder establecer los objetivos y estrategias que les permitan brindar un servicio de calidad a todos los usuarios.

Mediante la aplicación de las herramientas de entrevista estructurada y revisión documental se logró identificar las principales causas que ocasionan los problemas de desabastecimiento y deficiente distribución de insumos y dispositivos médicos entre las que resaltan la falta de control y la deficiencia en el proceso, los cuales están generando la entrega de un servicio deficiente a los afiliados que acuden a la institución.

El análisis del entorno tanto general como específico realizado, permitió identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene la institución. En base a estos hallazgos, se estructuró el plan estratégico, el cual tiene como propósito, establecer el camino que debe seguir la institución para lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Los principales objetivos estratégicos planteados en este estudio tienen como principal propósito asegurar un servicio de salud de calidad, incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de los procesos operativos, garantizar el suministro oportuno de insumos y equipos y fortalecer la imagen de la institución a nivel nacional.

El plan de gestión propuesto establece las acciones, indicadores y metas que se deben implementar para mejorar el proceso de abastecimiento y distribución de insumos y dispositivos en las diferentes áreas del hospital. Cabe señalar que estas acciones e indicadores están alineados a los objetivos estratégicos, con la finalidad de contribuir a su cumplimiento a largo plazo. Las principales acciones propuestas son capacitar al personal, estandarizar procesos, reducir tiempos de espera, optimizar procesos e implementar un plan de abastecimiento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar planes de gestión en otras áreas de la institución con la finalidad de definir las acciones necesarias que permitan a cada área del hospital contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en esta propuesta.

En la actualidad las instituciones de salud pública de nuestro país presentan muchas deficiencias debido principalmente a los recortes presupuestarios que ha realizado el gobierno central. Por esta razón, se recomienda a la institución implementar una planeación estratégica para definir los objetivos, acciones, metas e indicadores que permitan hacer frente a todos estos problemas y poder brindar un servicio de salud óptimo a sus usuarios.

Para finalizar, es importante recomendar a los directivos de la institución, que el liderazgo cumple un papel fundamental dentro del desarrollo e implementación de la estrategia empresarial. El líder es el encargado de direccionar, comunicar e incentivar a todo el personal de la institución para contribuir al desarrollo de las acciones planificadas y así lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

REFERENCIAS

- Aguirre, Daniel, Alejandra Vela, Rosa Sánchez, and Rosa Delgado. 2017. "Evaluación Del Diagrama de Ishikawa Por Medio Del Algoritmo Difuso DEMATEL." *AVANCES DE INVESTIGACIÓN PARA EL SECTOR TECNOLÓGICO, AMBIENTAL Y ALIMENTARIO*.
https://www.researchgate.net/publication/320290876_Evaluacion_del_diagrama_de_Ishikawa_por_medio_del_algoritmo_difuso_DEMATEL (July 9, 2022).
- Álvarez, Francis, and Enriqueta Faizal. 2013. *Gerencia de Hospitales e Instituciones de Salud*. Primera. ed. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Arce, Luis. 2010. "Como Lograr Definir Objetivos y Estrategias Empresariales." *PERSPECTIVAS* 25: 191–201.
- Bravo, Jenny. 2019. "Diseño de Un Plan Estratégico Para Optimizar El Desempeño Del Talento Humano y La Atención Al Usuario. Caso Hospital General Machala." Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- David, Fred. 2017. *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena. ed. PEARSON EDUCACIÓN. México.
- Díaz, R., and W. Romero. 2015. *Planificacion Estrategica En Las Organizaciones*. ed. Unicuces. Colombia.
https://issuu.com/unicuceslibros/docs/planificacion_estrategica__en_las_o (February 21, 2022).
- Fernández, Sonia. 2018. "Los Indicadores Como Herramienta Inteligente Parala Gestión de La Calidad de Los Servicios de Salud En México." *BOLETÍN CONAMED - OPS* 4(20).
- Martínez, Luis Olmos. 2018. "Análisis Estratégico Para Una Empresa de Salud." Universidad Politécnica de Cartagena.
- Maylevis, Autores : et al. 2021. "CONTRIBUCIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA EN INSTITUCIONES DE SALUD." *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*. 5(4): 109–22.
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/580>

(July 17, 2022).

- Medina, Orlando, and Myriam De Marco. 2017. "INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN HOSPITALES PÚBLICOS." *Revista Científica "Visión de Futuro* 21(2): 40–60.
- Nikulín, Christopher, and Gabriela Becker. 2015. "Una Metodología Sistémica y Creativa Para La Gestión Estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile." *Journal of Technology Management & Innovation* 10(1).
- Porter, Michael E. 2010. "Estrategia Competitiva : Técnicas Para El Análisis de Los Sectores Industriales y de La Competencia / Michael E. Porter ; Prólogo, Eduardo Bueno Campos ; [Traducción Técnica María Elena Rosas Sánchez]." : 1–456.
- Puertas, Eduardo Benjamin, Juan Manuel Sotelo, and Gilma Ramos. 2020. "Liderazgo y Gestión Estratégica En Sistemas de Salud Basados En Atención Primaria de Salud." *Revista Panamericana de Salud Pública* 44. /pmc/articles/PMC7603369/ (March 29, 2022).
- Robles, Rodolfo et al. 2017. "Retos de La Planificación Estratégica En Instituciones de Salud." *Revista Cubana de Investigaciones Biomedicas* 36(3).
https://www.researchgate.net/publication/323176051_Retos_de_la_planificacion_estrategica_en_instituciones_de_salud (March 29, 2022).
- Sampieri, Roberto Hernández. 2014. *Metodología de La Investigación*. Sexta. ed. McGRAW-HILL. México.
- Terreros, Tirone. 2021. "Modelo de Gerencia Estratégica Para Los Servicios de Salud Para El Hospital General Machala." Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Thompson, Arthur, Jhon Gamble, Margaret Peteraf, and A.J Strickland III. 2008. *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. 18va edici. ed. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Viscaíno, Mayra, Sergio Villacrés, César Gallegos, and Hernán Negrete. 2019. "Evaluación de La Gestión Del Mantenimiento En Hospitales Del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de La Zona 3 Del Ecuador." *Revista de ciencia y tecnología INGENIUS* 22: 59–71.

ANEXOS

ANEXO A.



Figura 9. Instituciones que integran el sistema de salud pública del país.

Fuente: Ministerio de Salud Pública.

ANEXO B.



Figura 10. Mapa estratégico del IESS.

Fuente: Dirección nacional de planificación del IESS.

ANEXO C.

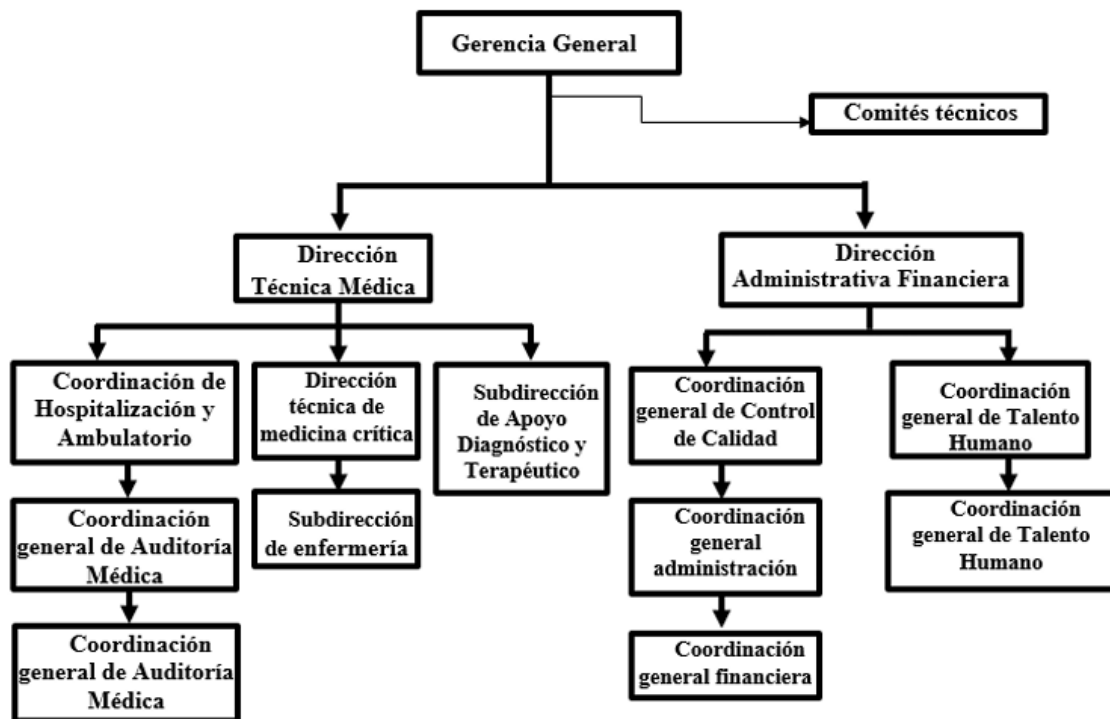


Figura 11. Organigrama ufuncional del Hospital General Machala.

Fuente: Ministerio de Salud Pública del Ecuador.