



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD**

DOCENTE GUIA:

Cristina Pérez Rico

**PLAN DE MEJORA PARA LA ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS
MÉDICOS EN EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ
CARRASCO ARTEAGA.**

Autor:

Mónica Alexandra Cedillo Munzón

Año 2024



RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mejora de gestión se diseña para mejorar la Institución fijándose metas a corto, mediano y largo plazo, buscando la manera de ser eficaces y eficientes, mediante la planificación, alcanzando una mejora en la atención de los pacientes mediante la adquisición oportuna de dispositivos médicos, de esta manera satisfacer las necesidades de los pacientes, usuarios internos y externos.

La falta de capacitación a los jefes de unidad quienes son los responsables de la adquisición de los dispositivos médicos, el cambio constante de autoridades, la falta de planificación, el escaso presupuesto asignado para la adquisición de dispositivos médicos, influyen directamente en el desarrollo de un plan de mejorar para la adquisición de dispositivos médicos, presentándose como algunas limitaciones y dificultades para el desarrollo del plan de mejora.

Por tal motivo, es preciso elaborar un plan de mejora para la adquisición de dispositivos médicos, en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.

Al ser un Hospital de Especialidades, actualmente cuenta con 54 especialidades, dentro de la cartera de servicios en: Inmunología, Cardiología, Dermatología, Endocrinología, Gastroenterología, Geriatria, Hematología, Infectología, Medicina interna, Nefrología, Neumología, Neurología, Salud mental, Oncología, Reumatología, Terapia física y rehabilitación, Nutrición, Cirugía general, Cardiorácica, Pulmonar, Vascular periférica, Plástica y reconstructiva, Cirugía oncológica, Cirugía pediátrica, Coloproctología, Neurocirugía, Oftalmología, Otorrinolaringología, Traumatología y Ortopedia, Urología, Hemodinámica, Ginecología, Obstetricia y alto riesgo obstétrico, Pediatría, Neonatología, Odontología, Maxilofacial, Trasplantes, Unidad de cuidados intensivos adultos, Unidad de cuidados intensivos pediátricos, Emergencias, Emergencias pediátricas, Transporte medicalizado, Anatomía patológica, Banco de sangre, Diálisis, Farmacia, Imagenología, Patología Clínica, Radioterapia, Anestesiología, Genética y molecular, procedimientos de atención y calificación médica por invalidez.



Al ser un hospital de referencia y atender a una población extensa es imprescindible contar con un óptimo abastecimiento de dispositivos médicos, con el objetivo de brindar una atención oportuna, eficaz, eficiente, disminuyendo las derivaciones a prestadores externos.

Se aplicó la metodología de investigación cualitativa, mediante la recolección de datos, a través, de una entrevista elaborada dirigida a los jefes de las diferentes unidades técnicas del Hospital. Durante la investigación y desarrollo del estudio, se pudo evidenciar que el hospital no cuenta con un plan de adquisición de dispositivos médicos eficaz ni eficiente.

La implementación de este plan de mejora, permitirá a la institución fortalecer la adquisición de dispositivos médicos para lograr un abastecimiento de dispositivos médicos adecuados, disminuyendo o evitando la molestia de los pacientes y las derivaciones a prestadores externos, además brindar una atención oportuna y de calidad.

Palabras clave: dispositivos médicos, eficacia, eficiencia, plan de mejora, gestión.



EXECUTIVE SUMMARY

The management improvement plan is designed to improve the Institution by setting short, medium and long-term goals, seeking ways to be effective and efficient, through planning, achieving an improvement in patient care through the timely acquisition of devices. doctors, in this way satisfying the needs of patients, internal and external users.

The lack of training for unit heads who are responsible for the acquisition of medical devices, the constant change of authorities, the lack of planning, the limited budget allocated for the acquisition of medical devices, directly influence the development of a improvement plan for the acquisition of medical devices, presenting some limitations and difficulties for the development of the improvement plan.

For this reason, it is necessary to develop an improvement plan for the acquisition of medical devices at the José Carrasco Arteaga Specialty Hospital.

Being a Specialty Hospital, it currently has 54 specialties, within the portfolio of services in: Immunology, Cardiology, Dermatology, Endocrinology, Gastroenterology, Geriatrics, Hematology, Infectology, Internal medicine, Nephrology, Pulmonology, Neurology, Mental health, Oncology , Rheumatology, Physical therapy and rehabilitation, Nutrition, General surgery, Cardiothoracic, Pulmonary, Peripheral vascular, Plastic and reconstructive, Oncological surgery, Pediatric surgery, Coloproctology, Neurosurgery, Ophthalmology, Otorhinolaryngology, Traumatology and Orthopedics, Urology, Hemodynamics, Gynecology, Obstetrics and high obstetric risk, Pediatrics, Neonatology, Dentistry, Maxillofacial, Transplants, Adult intensive care unit, Pediatric intensive care unit, Emergencies, Pediatric emergencies, Medicalized transport, Pathological anatomy, Blood bank, Dialysis, Pharmacy, Imaging, Clinical Pathology, Radiotherapy, Anesthesiology, Genetics and molecular, care procedures and medical qualification for disability.

Being a reference hospital and serving a large population, it is essential to have an optimal supply of medical devices, to provide timely, effective, efficient care, and reduce referrals to external providers.

The qualitative research methodology was applied by collecting data through an elaborate interview addressed to the heads of the different technical units of the Hospital. During the



research and development of the study, it was evident that the hospital did not have an effective or efficient medical device acquisition plan.

The implementation of this improvement plan will allow the institution to strengthen the acquisition of medical devices to achieve a supply of adequate medical devices, reducing or avoiding patient discomfort and referrals to external providers, as well as providing timely and quality care.

Keywords: medical devices, efficiency, effectiveness, improvement plan, management.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	3
CAPÍTULO I.....	9
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE.....	9
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	9
1.1 INTRODUCCIÓN.....	9
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10-11
1.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA.....	12-16
1.2.2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.....	17
1.2.3. POBLACIÓN ATENDIDA.....	18
1.2.3.1. DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA.....	18
1.3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	20
1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20-21
1.4.1. OBJETIVOS.....	22
1.4.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
1.4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	22
CAPÍTULO II.....	23
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	23
2.1. JUSTIFICACIÓN.....	23
2.2 METODOLOGÍA.....	23
2.3 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	28-30
CAPÍTULO III.....	31

PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO.....	31
3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	31
3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL.....	31
3.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)....	32-33
3.1.3 ANÁLISIS FODA.....	34
3.1.4. CADENA DE VALOR	35
3.1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	36-37
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	38
3.2.1 PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN	39
CAPÍTULO IV.....	45
4.1 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL.....	45
4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
4.2.1 CONCLUSIONES.....	46
4.2.2 RECOMENDACIONES	47
GLOSARIO.....	48
BIBLIOGRAFÍA	49-50
ANEXOS	
Anexo 1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	51
Anexo 2 ENCUESTA REALIZA A LOS JEFES TÉCNICOS	52
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	
FIGURA 1 HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA.....	11
FIGURA 2 DIRECCIÓN DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA.....	12

FIGURA 3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA.....	16
FIGURA 4 ¿CONOCE USTED LOS LINEAMIENTOS PARA REALIZAR UNA PROGRAMACIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS?	24
FIGURA 5 ¿LLEVA USTED UN INVENTARIO DE LOS DISPOSITIVOS MÉDICOS QUE ESTÁN A SU CARGO?.....	25
FIGURA 6 ¿CONOCE USTED EL FLUJO PARA LA ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS?.....	26
FIGURA 7 ¿IDENTIFICA USTED LAS NECESIDADES DE LOS DISPOSITIVOS MÉDICOS QUE SE ENCUENTRAN A SU CARGO?.....	26
FIGURA 8 ¿A RECIBIDO CAPACITACIONES SOBRE EL FLUJO DE ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS?.....	26
FIGURA 9 ¿LE HAN CAPACITADO SOBRE COMO ELABORAR LA PROGRAMACIÓN Y PAC DE DISPOSITIVOS MÉDICOS?.....	27
FIGURA 10 ¿USTED CREE QUE EL HOSPITAL CUENTA CON UN PLAN EFICAZ Y EFICIENTE PARA LA ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS?.....	27



Tabla 1 Derivaciones del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga 2023	18
Tabla 2 Derivaciones del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga 2024.....	19
Tabla 3 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE DIRECCION ACTIVIDAD 1.....	39
Tabla 4 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE DIRECCION ACTIVIDAD 2.....	41
Tabla 5 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTRATACIÓN PÚBLICA ACTIVIDAD 1.....	41
Tabla 6 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE COMNTRTATACIÓN PÚBLICA ACTIVIDAD 1.....	42
Tabla 7 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE COMNTRTATACIÓN PÚBLICA ACTIVIDAD 2.....	42
Tabla 8 INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 1.....	43
Tabla 9 INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 2.....	44
Tabla 10 INDICADOR DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICS) ACTIVIDAD 1.....	44
Tabla 11 INDICADOR DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICS) ACTIVIDAD 2.....	45



PLAN DE MEJORA PARA LA ADQUISICIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS EN EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES JOSÉ CARRASCO ARTEAGA.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

Brindar una atención de calidad, al usuario o paciente es un tema de muchos años, debido a que los usuarios son muy exigentes y siempre solicitan el mejor trato, por ende, la mejor atención al adquirir un servicio o producto, para garantizar dicha atención, se debe canalizar mediante la confianza, calidad, solución oportuna, abastecimiento de fármacos y dispositivos médicos, por lo mencionado, es importante crear estrategias para satisfacer dichas exigencias (Megías, 2023).

Para que una institución de salud, pueda brindar una atención de calidad, de manera eficiente y eficaz, debe contar con un abastecimiento adecuado de fármacos, insumos y dispositivos médicos, en este caso, nos centraremos en los dispositivos médicos; según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS); “los dispositivos médicos se consideran un componente fundamental de los sistemas de salud; los beneficios que pueden proporcionar continúan aumentando ya que son esenciales para prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar enfermedades de una manera segura y efectiva.” (OPS/OMS, s.f.).

Es así que, los dispositivos médicos son indispensables en las Instituciones de la salud para la atención de las necesidades sanitarias, mismos que sirven para el uso por los profesionales de la salud y para los pacientes. Se denominan a los dispositivos médicos desde un simple

termómetro, prótesis, endoprótesis, marcapasos hasta los equipos de alta tecnología (Ramírez, 2014).

Para, brindar una atención de calidad, eficaz y eficiente es preciso contar con una planificación anual de compras (PAC). Los bienes y servicios deben ser previamente planificados por cada institución a inicios de cada año fiscal y publicado todos los bienes y servicios que va a adquirir durante ese año, mediante diferentes procesos de compras, que varían desde ínfimas cuantías, subasta inversa, catálogo electrónico y régimen especial (Sercop, 2024).

Para lograr un abastecimiento óptimo de dispositivos médicos se debe contar con la gestión articulada entre las áreas administrativas y operativos (médica) y estrategias que permitan alcanzar dicho objetivo para mantener abastecimiento adecuado y de esta manera proporcionar una atención oportuna y eficaz a los usuarios que acuden a la Institución (Logycom, s.f.).

En este trabajo, se identificará los factores que influyen en la planificación y adquisición de los Dispositivos médicos por parte de las diferentes jefaturas médicas; debido que, al no llevar una buena programación, planificación y adquisición de dispositivos médicos, existe un impacto significativo en la calidad del servicio que estamos brindando y por ende en la satisfacción de los usuarios.

El abastecimiento de los dispositivos médicos está estrechamente relacionado para el normal funcionamiento de la Instrucción, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para brindar una atención de calidad de manera oportuna y eficaz (Assaf, 2020).

1.2 Análisis de la Situación Actual

El Hospital José Carrasco Arteaga, inició su construcción desde 10 de julio de 1991 y terminó su obra fiscal el 28 de mayo de 1998. Fue bautizado con el nombre del benemérito galeno Doctor José Carrasco Arteaga e inaugurado en el año 2000, un 03 de noviembre; en la ciudad de Cuenca- Ecuador.

El Hospital de Especialidades pertenece a la zona del austro del país; a más de prestar servicios de salud es docente y de referencia por su amplio portafolio necesarios para realizar el seguimiento de patologías que requieren de una atención de especialidad y de subespecialidad.

Diariamente recibe pacientes no solo del Azuay, si no de provincias cercanas como El Oro, Loja, Morona Santiago, Cañar, Tungurahua, Zamora Chinchipe.

Presta atención de forma ininterrumpida 24/7 durante todo el año. Por otra parte, la consulta externa labora 12 horas, a partir de las 7:00 am a 19:00 pm. Los sábados, domingos y feriados, se da atención permanente en el área del Centro de Trauma, urgencias pediátricas, hospitalización y quirófanos para cirugías de emergencia.

Figura 1.

Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.



Fuente: página web edición médica.

Fecha: 08/06/2024

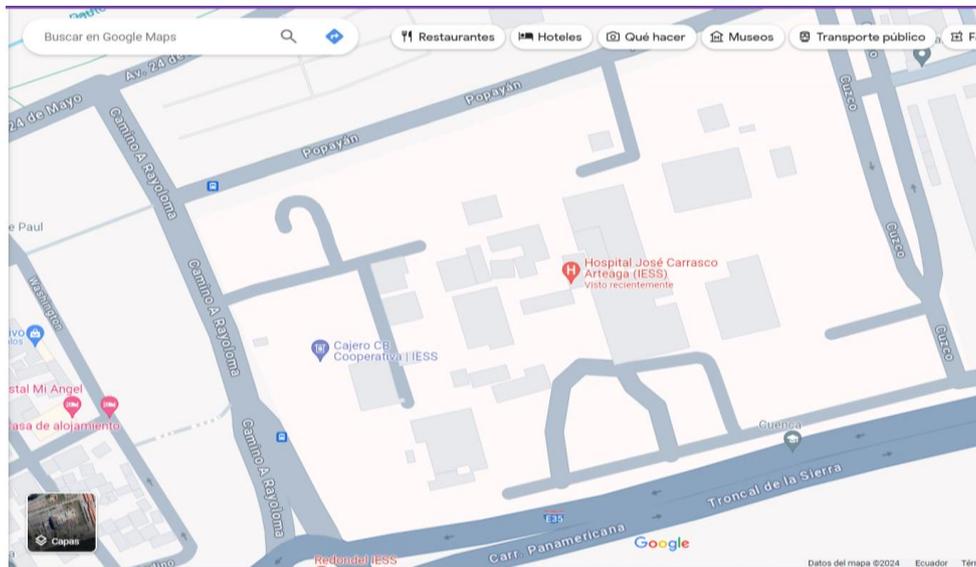
Link: <https://www.edicionmedica.ec/secciones/profesionales/hjca-realiza-conferencias-virtuales-gratuitas-sobre-covid19-cada-semana-95949>

El material con el que la Institución fue construida es de hormigón reforzado, ladrillo, las ventanas fueron elaboradas de aluminio y vidrio, los pisos son de vinil y baldosa; los cielos

rasos de yeso armado; además, cuenta con dos escaleras de emergencia, ubicadas una al este y otra al sur.

Figura 2

Dirección del HEJCA.



Fuente: Google maps.

Fecha: 08/06/2024

Link: <https://www.google.com/maps/@-2.8987247,-78.9698796,18.59z?entry=ttu>

El HEJCA se encuentra localizado en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Monay, rodeado por las calles: Camino a Rayoloma entrada principal, la Popayán ingreso del personal, Calle Cuzco ingreso a emergencia, y paralela a la Popayán con la Troncal de la Sierra.

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Conforme a la Resolución No. C.D.468, emitido por el Consejo Directivo del IESS, dispone que en la Unidades Médicas de Nivel III; la Gerencia general es el órgano de gobierno, según lo establecido en el Art. 3 y 4.

A continuación, se detalla la estructura Orgánica del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga:

1. Dirección Administrativa y Financiera. -

Las funciones que deberá cumplir la Dirección Administrativa son las siguientes:

1. Proyectar, instaurar, dirigir, inspeccionar y valorar los procesos encomendados y resultados por esta Coordinación.
2. Verificar la recepción y entrega de inmuebles, maquinaria, equipos médicos e industriales, insumos y dispositivos médicos, de esta casa de Salud.
3. Planificar y suministrar la información necesaria sobre la necesidad de vestimenta como: ropa quirúrgica, campos, batas, sábanas, etc., llevando un registro y control de lo antes mencionado.
4. Establecer un cronograma durante el año fiscal para el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos médicos, industriales y maquinaria de esta casa de Salud.
5. Planificar y organizar los espacios para adecuar y construir nuevas áreas para la Unidad Médica, y a su vez programar y ejecutar las obras que necesite la Institución (SOCIAL, 2014, pág. 10).

Funciones de la Coordinación General Financiera:

1. Organizar de manera transparente los movimientos financieros según el marco legal vigente a la fecha y a su vez llevar un registro de control y pago del presupuesto; conforme con los principios de transparencia, eficacia y eficiencia.
2. Establecer las políticas, destrezas, reglas para el presupuesto, llevando registros de la parte contable, recaudación y facturación.
3. Elaborar los informes correspondientes a los costos directos e indirectos, fijos y variables, por procesos y productos.
4. Optimizar y recopilar datos verídicos y oportunos para decisiones acertadas en el departamento financiero, para llegar a los objetivos establecidos.
5. Para el cumplimiento de la asignación presupuestaría, coordinar con los diferentes departamentos para el seguimiento del POA.
6. Entregar la certificación de disponibilidad y presupuestarías, para la elaboración de Reformas al PAC y para la adquisición de: obras, servicios y bienes.
7. Realizar pagos, debidamente revisados y autorizados por la máxima autoridad de la Institución.
8. Ser participe del Plan Operativo Anual de la Institución.

9. Mantener actualizado el sistema de documentación, para obtener los registros e informes del departamento financiero.
10. Entregar e informar los resultados del porcentaje ejecutado durante el año fiscal (SOCIAL, 2014, págs. 12-13).

A continuación, se detallan las funciones que debe cumplir la Coordinación General de Talento Humano, según Art. 22 establecido en el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

1. Poner en práctica la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP y de igual manera el Código de Trabajo.
2. Realizar la planificación de forma de las necesidades de talento humano, de acuerdo a las normas laborales vigentes.
3. Disponer de manera transparente el sistema integrado para el desarrollo de la Institución, de acuerdo a las remuneraciones del Hospital.
4. Generar un control de información de los indicadores donde se demuestre la productividad y desempeño de cada servidor.
5. Realizar el movimiento necesario del personal, aplicando el régimen disciplinario, autorizado por parte de Gerencia, de acuerdo a las normas actuales establecidas.
6. Controlar el desempeño de los funcionarios del hospital y a su vez informar a las autoridades pertinentes para la toma de decisiones correctivas.
7. Seleccionar con responsabilidad la documentación del personal para la participación de concursos de méritos y oposición.
8. Planificar y ejecutar un cronograma de capacitación que este dirigido a los servidores del hospital.
9. Administrar, gestionar y actualizar trimestralmente la nómina del distributivo del personal.
10. Ser partícipe activo con la elaboración del POA del Hospital.
11. Contar con la documentación para la terminación y liquidación de contratos donde se encuentre haberes, descuentos y actas de finiquito; en coordinación con el departamento jurídico de la institución (SOCIAL, 2014, págs. 15-16).

2. Dirección Técnica Médica. - Dentro de esta dirección, encontramos las coordinaciones, que se detallan a continuación:

La Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio.

La Coordinación General de Trasplantes.

La Coordinación General de Medicina Crítica.

La Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento.

La Coordinación General de Enfermería.

La Coordinación General de Control de Calidad y

La Coordinación General de Auditoría Médica (SOCIAL, 2014).

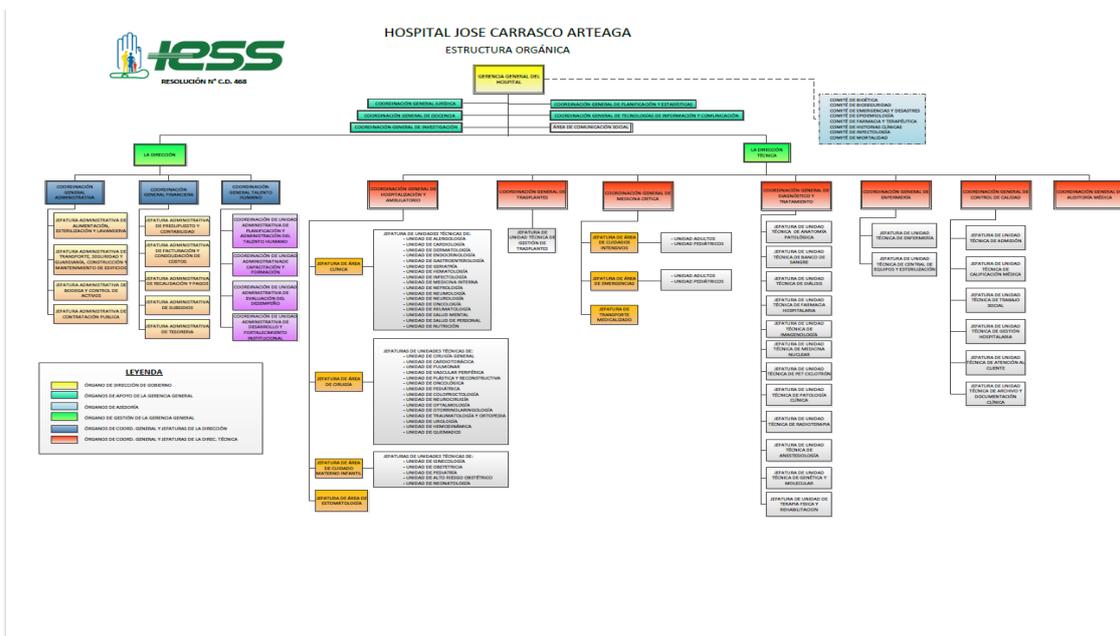
Las funciones a realizar la Dirección Técnica según RESOLUCIÓN No. C.D. 468 son las siguientes:

1. Controlar el desempeño y procedimientos para el correcto uso de dispositivos e insumos médicos, bienes como: muebles e inmuebles del hospital, contemplando el marco jurídico vigente.
2. Presentar avances según las estrategias planteadas, manteniendo la prioridad en los programas y futuros proyectos que necesite el hospital.
3. Mantener un registro actualizado de acuerdo a las estadísticas del área administrativa y de contabilidad, según la producción del hospital.
4. Supervisar las fases correspondientes a los procesos de contratación pública, del hospital con base a lo establecido por la Sercop.
5. Gestionar la ejecución de obras, remodelaciones y adecuaciones, de manera coordinada, según las necesidades del hospital en relación al área administrativa y técnica.
6. Recopilar la información necesaria clara y oportuna, que permita determinar cómo proceder con los departamentos administrativo y financiero.
7. Controlar la elaboración del Plan Anual de Compras del hospital, involucrando a las diferentes coordinaciones: planificación; contratación pública, financiero y requirentes.
8. Revisar la elaboración del Plan Operativo Anual de la Unidad Médica.
9. Gestionar acciones que permita alcanzar los objetivos propuestos con los departamentos administrativos, técnicos y de apoyo a corto, mediano y largo plazo.

10. Revisar, analizar y autorizar las necesidades de fármacos, dispositivos e insumos médicos; equipos y repuestos médicos; para el correcto desempeño del Hospital.
11. Valorar los verificables que demuestren el rendimiento de las funciones asignadas, según los resultados planificar y ejecutar los correctivos necesarios para mejorar.
12. Coordinar y ejecutar los planes de bioseguridad, evitando las Infecciones intrahospitalarias; la prevención de riesgos laborales en el personal y contar con un plan de contingencia en casos de desastres y epidemiológicos.
13. Elaborar y socializar el informe de los resultados de lo planificado, desarrollado y ejecutado en el hospital a Gerencia General (SOCIAL, 2014).

Figura 3.

Estructura Orgánica del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga.



Fuente: Coordinación General de Planificación y Estadística del HEJCA.

Fecha: 05/08/2024.

En esta imagen se puede apreciar la estructura orgánica del HEJCA, cada Coordinación con sus diferentes jefaturas a cargo.



1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga labora los 365 días del año de manera interrumpida. Es así que la consulta externa funciona en el horario de 7:00 a 19:00 de lunes a viernes. Los servicios de Centro de Trauma, Emergencia pediátrica, Urgencias, Hospitalización y Cirugía de emergencia a más de laborar entre semana también trabajan los fines de semana y feriados de forma permanente.

El hospital tiene un total de 394 camas entre censables y no censables, distribuidas de la siguiente manera; 291 camas censables en los servicios de: Ginecología, Pediatría, Cirugía, Traumatología y Ortopedia, Neurocirugía, Medicina Interna, Infectología y Neumología. 103 camas no censables en los servicios de: Emergencia Pediátrica, Centro de Trauma, Terapia Intensiva de Adultos y Pediátrica, Neonatología, Quirófano y Recuperación. Actualmente UCI adultos tiene 20 camas, en UCIP 4 camas y 2 camas en Neonatología. En la consulta externa existen 76 consultorios y en el área de quirófano funciona 11 quirófanos.

Al ser un Hospital de Especialidades, actualmente cuenta con 54 especialidades, dentro de la cartera de servicios, a continuación, detallo dichos servicios:

Immunología, Cardiología, Dermatología, Endocrinología, Gastroenterología, Geriátrica, Hematología, Infectología, Medicina interna, Nefrología, Neumología, Neurología, Salud mental, Oncología, Reumatología, Terapia física y rehabilitación, Nutrición, Cirugía general, Cardiorácica, Pulmonar, Vascular periférica, Plástica y reconstructiva, Cirugía oncológica, Cirugía pediátrica, Coloproctología, Neurocirugía, Oftalmología, Otorrinolaringología, Traumatología y Ortopedia, Urología, Hemodinámica, Ginecología, Obstetricia y alto riesgo obstétrico, Pediatría, Neonatología, Odontología, Maxilofacial, Trasplantes, Unidad de cuidados intensivos adultos, Unidad de cuidados intensivos pediátricos, Emergencias, Emergencias pediátricas, Transporte medicalizado, Anatomía patológica, Banco de sangre, Diálisis, Farmacia, Imagenología, Patología Clínica, Radioterapia, Anestesiología, Genética y molecular, procedimientos de atención y calificación médica por invalidez.

1.2.3. Población atendida

De acuerdo a los datos estadísticos proporcionados por Coordinación de Planificación y Estadísticas, la producción hospitalaria correspondiente al año 2023 de esta casa de salud es la siguiente; por Consulta Externa a 272.067 pacientes, por emergencia se atendió a 223.895, se registró 12.202 egresos hospitalarios. Se realizaron 1.675.005 exámenes de laboratorio, 113.916 exámenes de imagen, se realizó 9.509 cirugías, 308 partos normales y 852 partos por cesárea.

Del presente año, desde enero al mes de marzo del 2024, se han atendido 73.749 pacientes en la Consulta externa; Emergencias 55.888 pacientes, Cirugías 2.456 pacientes, se han realizado 452.432 exámenes en Laboratorio, en imagenología 35.992; se han atendido 297 partos, y se han realizado 12 trasplantes.

1.2.3.1. Demanda de servicios insatisfecha

Es la insatisfacción que se llevan los usuarios porque el servicio o bien, requerido por ellos; no pudo ser atendido por la Institución de salud (González, 2022). Refiriéndose a los servicios y/o atenciones no realizadas por la Institución de salud.

Desde años anteriores las Instituciones Públicas afrontan limitaciones en la oferta de servicios que los usuarios necesitan, a causa de determinantes como falta de profesiones, equipos médicos que están por cumplir su vida útil, bajo abastecimiento de fármacos, dispositivos e insumos médicos, falta de espacio físico y escasa asignación presupuestaria.

Tabla 1.

Derivaciones del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga 2023.

Derivaciones del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga durante el año 2023			
Motivo	N° de pacientes	suspensión de derivación por motivos varios	Total de Derivations
Limitada capacidad resolutiva	4.838	286	4.552

Saturación de capacidad instalada	609	114	495
Falta de profesionales	1.225	32	1.193
Ausencia de profesionales	46	20	26
Otros	17	2	15
TOTAL	6.735	454	6.281

Fuente: Jefatura De Unidad Técnica De Gestión Hospitalaria del HEJCA.

Elaboración: Propia

Fecha: 08/06/2024

En esta tabla se puede observar que el número de derivaciones son realmente preocupantes, puesto que, durante el año 2023 existió un total de 6.735 derivaciones de las cuales 454 fueron suspendidos por varios motivos, y 6.281 pacientes fueron derivados.

Tabla 2. Derivaciones del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga enero-mayo 2024.

Derivaciones del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga enero-mayo 2024			
Motivo	N° de pacientes	suspensión de derivación por motivos varios	Total de Derivaciones
Limitada capacidad resolutive	671	27	644
Saturación de capacidad instalada	88	28	60
Falta de profesionales	150	4	146
Ausencia de profesionales	1	1	0
Otros			0
TOTAL	910	60	850

Fuente: Jefatura De Unidad Técnica De Gestión Hospitalaria del HEJCA.

Elaboración: Propia

Fecha: 08/06/2024.

En esta tabla se puede apreciar, que, desde el mes de enero al mes de mayo del presente año fiscal, se han derivado 910 paciente; de las cuales 60 fueron suspendidos por varios motivos, y 850 pacientes fueron derivados.

1.3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.3.1. Planteamiento del Problema

El Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga actualmente enfrenta un reto significativo por el desconocimiento sobre cómo llevar una planificación adecuada de dispositivos médicos. Por tal motivo, la inadecuada adquisición, la mala utilización o desperdicio de los dispositivos médicos, ponen en riesgo la atención hospitalaria.

Actualmente el HEJCA, según el visor nacional del estado de dispositivos médicos, cuenta con un abastecimiento del 68% de abastecimiento en dispositivos médicos (IESS, 2024).

Al no contar con una programación correcta, acorde a las necesidades de la Institución para la Adquisición de dispositivos médicos, causa muchos inconvenientes como: insatisfacción por parte de los usuarios atendidos por no recibir lo que se necesita durante su estancia hospitalaria, retraso en el tratamiento y habitación de los pacientes hospitalizados, falta de capacidad resolutive, que implica derivaciones produciendo mayor gasto para la Institución.

El abastecimiento de los dispositivos médicos está estrechamente relacionado para el normal funcionamiento de la Instrucción, convirtiéndose en uno de los pilares fundamentales para brindar atención de calidad de manera oportuna y eficaz.

Según Masse (2011), para mantener un abastecimiento se debe considerar la “*calidad, costo, oportunidad y servicio o soporte*”, tomando en cuenta estos tres puntos, es importante llevar a cabo cada una de ellas, de esta manera se optimiza tiempo, recursos y se mantiene un abastecimiento optimo.

1.4. Justificación del planteamiento del problema

Es importante intervenir con una planificación estratégica para evitar el desabastecimiento y el mal uso de los dispositivos médicos, por tal motivo, es crucial contar con un análisis minucioso

de la demanda y necesidades que cada jefatura técnica tiene, obteniendo como resultados un óptimo inventario (stock) (Díaz, 2023).

Actualmente la Institución, tiene mucha falencia en la adquisición de dispositivos médicos, puesto que, no cuenta con un plan estratégico claro y definido para iniciar con los procesos de adquisición, no se trabaja de manera coordinada con las áreas involucradas, no existe un control de semaforización del stock de los dispositivos médicos; razón por la cual, el Hospital cada año presenta desabastecimiento de entre el 30 - 55 %, causando retraso en el tratamiento y rehabilitación de los usuarios que acuden al Hospital e incrementándose las derivaciones a prestadores externos y muchas de las veces sin obtener una respuesta positiva, en el año 2023 según datos obtenidos de la de unidad técnica de Gestión Hospitalaria se tramitaron 6735 derivaciones de las cuales 454 casos fueron suspendidos por varias razones, y 6281 derivaciones atendidas, de estas mencionadas 4838 corresponden a la limitada capacidad resolutive considerándose dentro de este motivo la falta de dispositivos médicos, entre otros. Por otra parte, de lo que va de este año desde el mes de enero a mayo, se han activado 910 derivaciones siendo 671 por la limitada capacidad resolutive.

Al contar con la información pertinente, mejorará la gestión de adquisición, puesto que, permitirá a las áreas involucradas llevar de manera eficiente la programación, el PAC y por ende la adquisición de los dispositivos médicos y posterior a ello un monitoreo periódico para reconocer cuando iniciar un proceso de compra y evitar el desabastecimiento.

Los datos con los que se cuenta son muy alarmantes, por tal motivo, es importante contar con un plan de mejora para la adquisición de los Dispositivos médicos que requiere en la Institución.

1.4.1. Objetivos:

1.4.1.1. Objetivo General

Proponer un plan de mejora para la adquisición de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, con la finalidad de mejorar su abastecimiento y evitar derivaciones a prestadores externos.

1.4.1.2. Objetivos específicos

- Sugerir que se realice un inventario de manera trimestral de los dispositivos médicos, para llevar un mejor control.
- Identificar los dispositivos médicos que requiere cada jefatura médica.
- Identificar los nudos críticos para la adquisición de los dispositivos médicos.

1.4.2. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Para la evaluación de oportunidades de mejora para la prestación de servicio, en relación a los factores que intervienen en la adquisición de dispositivos médicos del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, se trabajará con:

- Una encuesta dirigida a los jefes de unidad, quienes son los encargados de los requerimientos de los dispositivos médicos.
- Análisis del personal a cargo de la elaboración de los procesos.
- Capacitaciones para todo el personal involucrado en la adquisición de los dispositivos médicos, sobre como elaborar la programación de dispositivos médicos.
- Capacitaciones a los jefes de unidad sobre el flujo de contratación pública.
- Mejorar el sistema de monitoreo del stock de los dispositivos médicos.
- Mejorar la comunicación y crear tiempos de respuesta de los diferentes departamentos involucrados en la adquisición de dispositivos médicos.

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

2.1. JUSTIFICACIÓN:

El propósito de este estudio es obtener conocimientos, eligiendo el método de investigación correcto para conocer el problema y aportar con las posibles soluciones.

Se realizará un análisis cualitativo a través de una encuesta, que consiste en la recolección de información; dirigida a los jefes de unidad; encargados de adquirir los dispositivos médicos; permitiendo el desarrollo de la investigación para mejorar la adquisición de los dispositivos médicos.

2.2 METODOLOGÍA

Para este estudio se aplicará la metodología Cualitativa, mediante la recolección de datos, a través, de una entrevista elaborada dirigida a los jefes de las diferentes unidades técnicas del Hospital, posterior a ella se analizará los datos obtenidos.

Dicha encuesta; contempla siete preguntas dicotómicas para una evaluación directa, rápida y sencilla.

Análisis de encuesta

Para la recopilación de información para este plan de mejora, se realizó una encuesta a diecisiete (17) jefes de las unidades técnicas; encargados de la adquisición de los dispositivos médicos (anexo 1).

Una vez que se contó con la información se tabuló en una matriz en Excel, analizó e interpretó.

A continuación, detallo los resultados:

figura 4.

1.- ¿Conoce Usted los lineamientos para realizar una programación de dispositivos médicos?

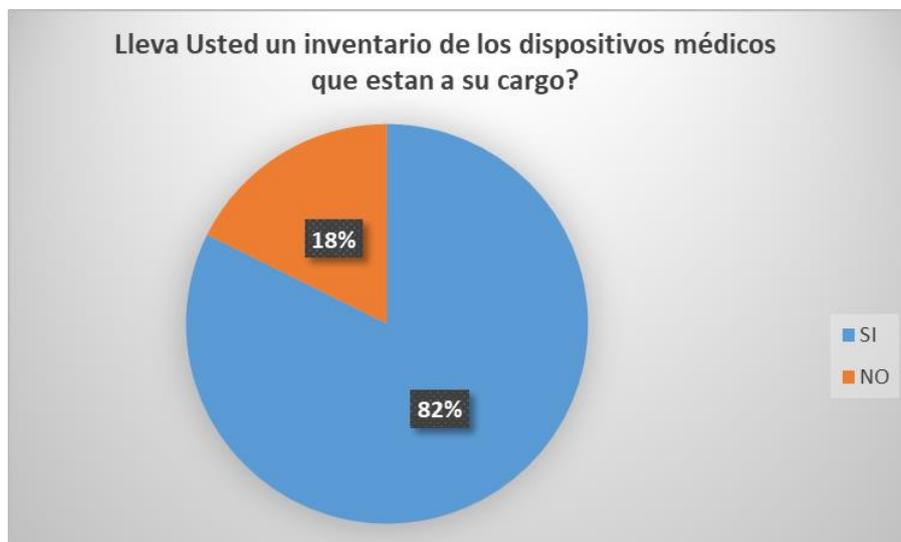


Elaboración: propia.

Análisis. - De las 17 encuestas realizadas, 10 jefaturas de las diferentes unidades técnicas, afirman que tienen conocimiento acerca de los lineamientos para realizar una programación de dispositivos médicos, correspondiente al 59%. Sin embargo, no se ve reflejado al momento de la adquisición, puesto que existen dispositivos que requieren y no fueron programados.

Figura 5.

2.- ¿Lleva Usted un inventario de los dispositivos médicos que están a su cargo?

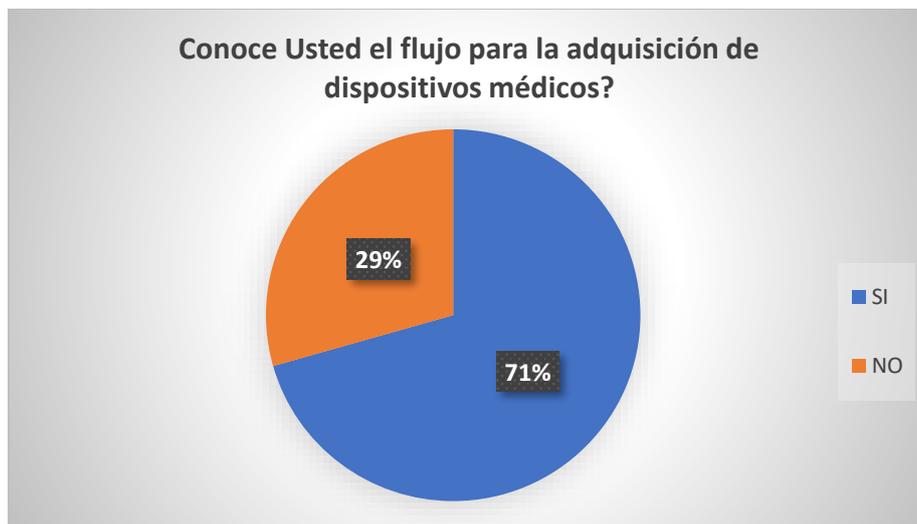


Elaboración: propia.

Análisis. - En esta figura observamos que el 82% de los encuestados refieren llevar un inventario de los dispositivos médicos que están a su cargo, a pesar de ello, no se ve reflejado en el porcentaje de abastecimiento de la institución.

Figura 6.

3.- ¿Conoce Usted el flujo para la adquisición de dispositivos médicos?



Elaboración: propia.

Análisis. - En este estudio se evidencia que el 71% de jefes técnicos si conocen sobre el flujo para la adquisición de dispositivos médicos, sin embargo, las solicitudes de adquisición lo realizan cuando están con stock crítico o cero, causando retraso y desabastecimiento.

Figura 7.

4.- ¿Identifica Usted las necesidades de los dispositivos médicos que se encuentran a su cargo?

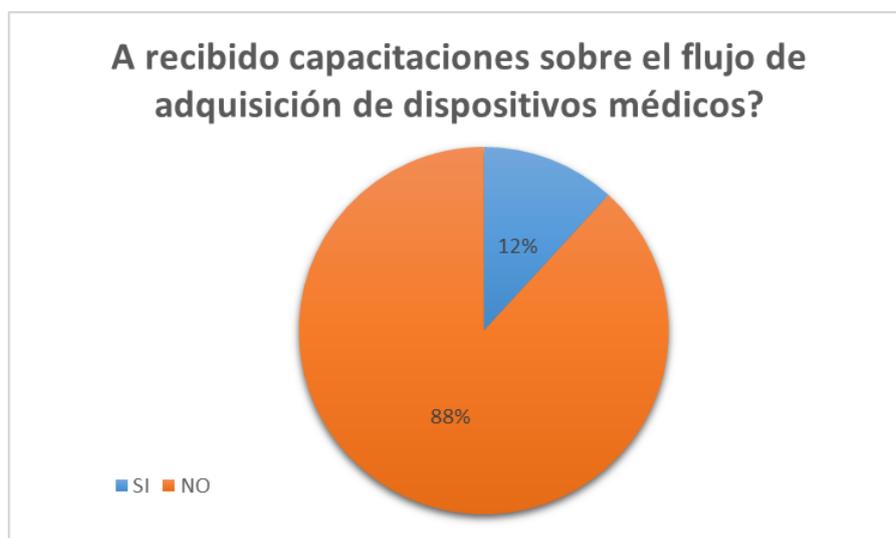


Elaboración: propia.

Análisis. - Mediante la encuesta realizada se evidencia que el 88% de jefes técnicos identifican las necesidades de los dispositivos médicos que se encuentran a su cargo. Es importante conocer o identificar las necesidades de cada jefatura, puesto que, de esta manera ayudará a programar todas las necesidades que requieran.

Figura 8.

5.- ¿A recibido capacitaciones sobre el flujo de adquisición de dispositivos médicos?



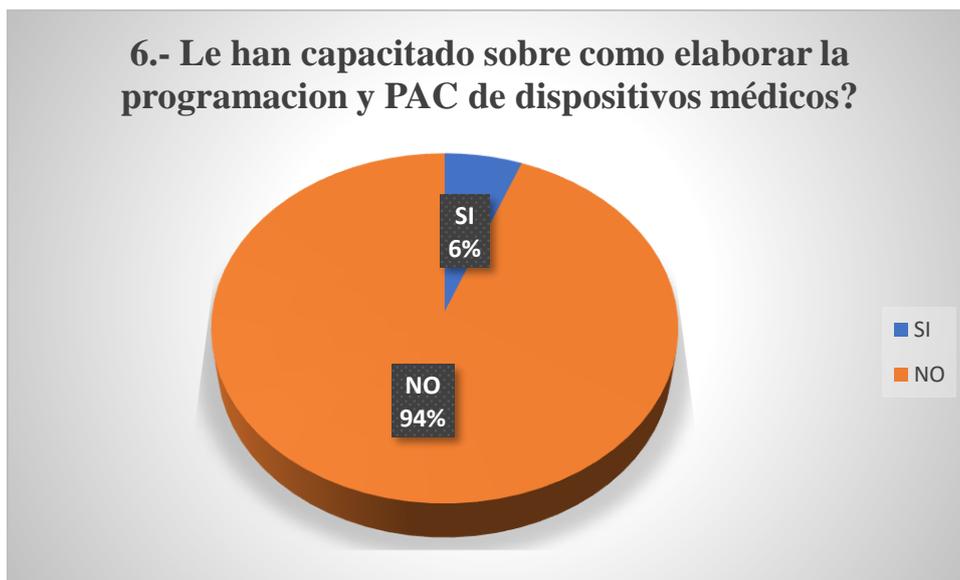
Elaboración: propia.

Análisis. - De todos los encuestados solo dos jefaturas habían recibido capacitación sobre el flujo de adquisición de dispositivos médicos, y el 88 % no recibió ninguna capacitación.

El no contar con un cronograma de capacitaciones en cuanto a los flujos de adquisición retrasa, el inicio de los dispositivos médicos, por eso es importante capacitaciones constantes y más aún cuando existen cambios de nivel jerárquico.

Figura 9.

6.- ¿Le han capacitado sobre como elaborar la programación y PAC de dispositivos médicos?



Elaboración: propia.

Análisis. – Mediante este estudio se demuestra que el 94% los jefes técnicos no han recibido capacitación de como elaborar la programación y PAC de dispositivos médicos. Al no tener conocimiento sobre la programación y el PAC, no se podrá ejecutar la adquisición de dispositivos según las necesidades de cada área y al desconocer no serán programadas.

Figura 10.

7.- ¿Usted cree que el Hospital cuenta con un plan eficaz y eficiente para la adquisición de dispositivos médicos



Elaboración: propia.

Análisis. – El 100% de los encuestados contestaron que el Hospital no cuenta con un plan eficaz y eficiente para la adquisición de dispositivos médicos. Por este motivo, es importante intervenir de manera urgente para mejorar la adquisición de dispositivos médicos, debido que se debe saber administrar de manera eficiente con lo que cuenta la Institución.

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

El siguiente diagnóstico se realizó con base a la evaluación interna. (David, 2017) del libro Conceptos de Administración Estratégica, cap. 4.

Gestión Gerencial de la Dirección. – Es lamentable que en la Institución haya cambios constantes de las autoridades, entre ellas la Gerencial General, Dirección Técnica, y Dirección administrativa; actualmente el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga, no cuenta con director técnico; desde hace dos meses y lo que va del año fiscal ha existido por tres ocasiones cambios de los funcionarios, lo que no permite que se ejecuten las funciones que deben realizar dichos departamentos, causando retraso para la Institución y sobre todo afectando a los pacientes.



Gestión Estratégica de Marketing. - La Institución no cuenta con un departamento de Marketing.

Gestión Administrativa. – Al igual que la Dirección técnica y Gerencia no existe continuidad en las funciones a realizar por los constantes cambios de autoridades.

Talento Humano. – Esta gestión, ha presentado este año mejoras, puesto que, implementaron el cronograma de capacitaciones para todo el personal durante el año fiscal, escucha y realiza seguimiento al personal que presenta algún inconveniente, lo que aun falta en este departamento es analizar a profundidad los perfiles de los funcionarios y distribuir en las áreas correspondientes, debido al déficit del personal, es así que existe personal auxiliar de servicios o de enfermería en cargos de oficinistas cuando en hospitalización existe déficit de esos puestos.

Gestión Financiera. - En cuanto a la gestión financiera existe un buen desempeño en cuanto al presupuesto asignado, este departamento es uno de las fortalezas con el que cuenta el Hospital José Carrasco Arteaga.

En el año 2023 a la institución se le asignó 73.206.576.33 millones de dólares para ejecución, posterior a ello existió un incremento de 21.440.243.25 millones dando un total de 94.646.819.58 millones de dólares, durante el período 2023 se comprometió un total de 84.188.566.76 millones de dólares, manteniendo un saldo por comprometer por un monto de 5.332.673.51 millones de dólares, pagado 78.991.424.46 millones, dando un total del 83.46% de ejecución.

En cuanto a la ejecución de Dispositivos médicos detallo a continuación, según las partidas presupuestarias:

No. De partida presupuestaria	Nombre de partida presupuestaria	Ejecución 2023
530810	Dispositivos médicos para laboratorio clínico y patología	92,23%
530826	Dispositivos médicos de uso general	58,65%
530832	Dispositivos médicos para odontología	78,01 %
530833	Dispositivos médicos para imagen	49,50%
530834	Dispositivos médicos prótesis endoprótesis e implantes corporales	41,66%

Para el presente año fiscal la asignación presupuestaria para todas las áreas fue de 74.925.298,98 millones de dólares, sin embargo, la asignación para Dispositivos médicos para las partidas mencionadas anteriormente fue de 7.574.513,19 millones, de los cuales al tener pagos pendientes por certificaciones plurianuales del año pasado la asignación con la que se contaba para el primer cuatrimestre para la adquisición de dispositivos médicos fue de 800.500,00 mil dólares. Razón por la cual el Hospital actualmente está cursando por una situación compleja, por desabastecimiento. El mayor inconveniente, es que se depende de planta central (Quito) para la asignación de recursos, a pesar de que el departamento financiero a elaborado sus informes para un incremento presupuestario no se tiene una respuesta positiva.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística. - Esta gestión en la Institución, cuenta con el nombre de Coordinación Administrativa, a pesar de los intentos por mejora, aún existen falencias como: no contar con una bodega propia para el almacenamiento de dispositivos médicos y fármacos, cada año se debe rentar bodegas, debido a que las que cuenta la institución no son suficientes, los inventarios se realizan una sola vez al año, cuando lo ideal fuera una trimestral para tener mejor control, en cuanto a los equipos, maquinaria existen muchos equipos y maquinaria que han cumplido su vida útil y no se cuenta con un plan para su adquisición, lo que ocasiona mayor gasto para la institución y derivaciones para los pacientes, puesto que se mantienen solamente con arreglos temporales con algunos repuestos.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones. - Esta Coordinación permanece en constante desarrollo con cronogramas establecidos para el mantenimiento de los computadores, innovando con programas para mejorar el sistema de fichas virtuales que maneja el Hospital, con accesibilidad para atender algún inconveniente informático.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL:

Como herramienta de análisis, se consideró el modelo de PEST, debido a que es importante conocer los factores que incluye el modelo antes mencionado, puesto que, permitirá planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar las mejoras que se dan dentro de la institución.

Factor Político	Los constantes cambios políticos influyen mucho en el Hospital, debido a que con cada cambio existe modificaciones de autoridades, lo que no permite que la Institución avance, no existe continuidad en los procesos de gestión.
Factor Económico	Para la sostenibilidad del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social depende de las aportaciones que realizan los asegurados, la disminución de las aportaciones afectaría directamente al presupuesto asignado desde planta central (Quito), de esta manera deteniendo o retrasando proyectos, adquisición de fármacos, dispositivos médicos, equipos médicos e industriales, etc.
Factor Social	El Hospital a más de brindar atención a los afiliados, también forma parte de la red pública integral de salud, por lo tanto, presenta un alta de manda de

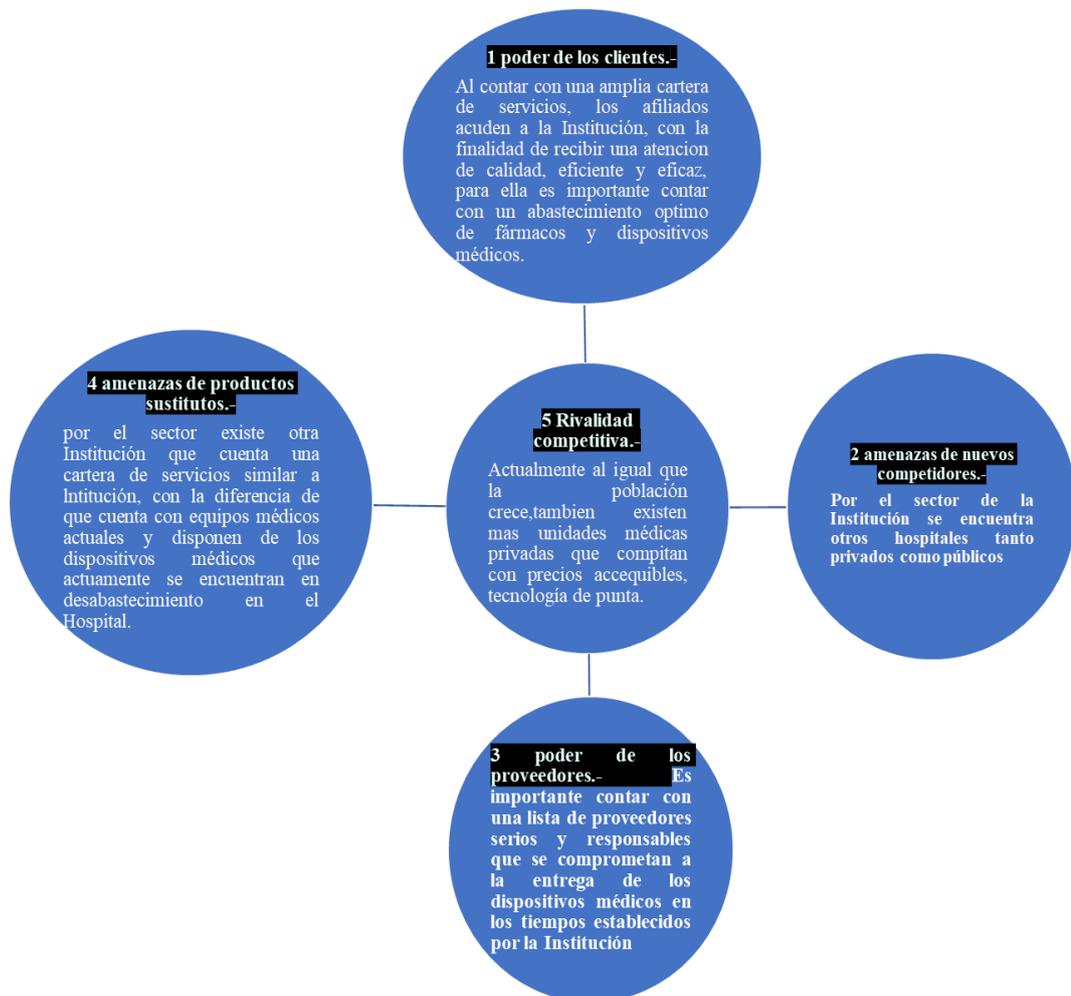
	<p>población a ser atendida en todos los grupos etarios, en razón de aquello, es un reto conseguir metas que permitan dar una atención de calidad, eficaz y eficiente; puesto que la población cada vez se enferma más; las enfermedades catastróficas van en aumento lo que implica contar con mayor abastecimiento de fármacos, dispositivos, insumos médicos y talento humano.</p>
Factor Tecnológico	<p>Actualmente es importante evolucionar también con equipos biomédicos, que permiten contar con mayor seguridad en la atención al paciente, equipos de punta, puesto que, al ser un hospital de Especialidades se debe contar con equipos de alta tecnología, sin embargo, la realidad que vive el hospital es otra, más del 50% de equipos médicos han cumplido su vida útil lo que implica mayor retraso en los diagnósticos de los pacientes por falta de Tomógrafo, ecógrafo, densitómetro, etc.</p>
Factor Ambiental	<p>En cuanto a lo ambiental se cuenta, con un equipo de trabajo, cuidando el ambiente, con una buena clasificación de desechos hospitalarios con énfasis en los desechos contaminados, hace poco se certificó como hospital verde y se implementó puntos de reciclaje.</p>
Factor Legal	<p>Al ser la salud un derecho constitucional; la Institución, cuenta con los permisos correspondientes como el de funcionamiento, de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), cuenta con acreditación por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de servicios de Salud y medicina prepagada (ACESS), cumple con los reglamentos, normativa y Ley del Servicio de Contratación Pública (Sercop), desde la elaboración hasta la ejecución de los procesos de contratación pública, acata las sugerencias por parte de Contraloría en las auditorías efectuadas. A demás cuenta con una Coordinación Jurídica, que brinda apoyo constante en todos los procesos de gestión.</p>

Elaboración: propia

3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

Mediante este análisis nos permitirá analizar los medios competitivos en los servicios de salud para alcanzar una posición positiva ante la competencia y de esta manera mejorar la rentabilidad, sin embargo, al ser una Institución pública, no tiene fines de lucro, pero si mejorar la atención a los afiliados y a todos los que integran la red de integral de salud que acudan al Hospital.

A continuación, se detalla las 5 fuerzas de M. Porter.



Elaboración: propia

3.1.3 ANÁLISIS FODA

Mediante este análisis, permite identificar los factores internos y externos del hospital; los internos que pueden ser controlados en la Institución; hace referencia a las fortalezas y las debilidades, y los factores externos son los que no pueden ser controlados por la Institución, estos son las oportunidades y amenazas.

Fortalezas	Amenazas
Personal de apoyo capacitado y comprometido para la adquisición de dispositivos médicos	Posible privatización del IESS.
Compromiso por parte de las jefaturas técnicas en la identificación de sus necesidades de dispositivos médicos.	Disminución presupuestaria cada año desde planta Central. (Quito)
Personal presto a recibir capacitación para mejorar la adquisición de dispositivos médicos	Falta de capacidad resolutive por falta de dispositivos médicos, implica derivaciones.
Debilidades	Oportunidades
Constantes cambios de autoridades	Autoridades a nivel provincial comprometidas a mejorar la atención en el Hospital.
Falta de capacitación	Apoyo por parte de la Gobernación para proyectos de la Institución.
Falta de semaforización del stock de dispositivos médicos	Instituciones de la red pública integral de salud prestas a brindar cobertura en el caso de que no se pueda llevar a cabo en la Institución.

Elaboración: propia

3.1.4. Cadena de Valor

Es una herramienta de análisis y planificación estratégica para mejorar la atención en salud de los pacientes que acuden a la Institución.

Procesos estratégicos

Comunicación interna y externa. – La institución cuenta con contactos a nivel local, provincial y nacional con la finalidad de coordinar atención de pacientes y solicitud de préstamos de dispositivos médicos para solventar necesidades urgentes.

Gestión de Calidad. – El hospital cuenta con un equipo de trabajo en gestión de calidad que día a día, coordinan los ingresos a nivel hospitalario y quirúrgico, seguimiento de los protocolos de seguridad al paciente, receta y solventa las quejas de los pacientes.

Formación y Docencia. – La institución a más de prestar sus servicios en salud es una Institución docente, en la cual Docencia se ha encargado de realizar los convenios correspondientes con las diferentes universidades locales, es así que se cuenta con internos/as de Medicina, internos/as de Enfermería, así como la creación de plazas para post gradistas en diferentes especialidades.

Procesos Operativos

Debido al incremento de demanda de pacientes se ampliaron las agendas médicas con la finalidad de prestar mejor atención, evitando que los pacientes tengan largas esperas para sus turnos en consulta externa; así como la extensión de en los horarios quirúrgicos en cirugías programadas rezagadas mismas que son intervenidas hasta los sábados a más de las cirugías de emergencia.

El programa de trasplantes cada vez se incrementan más cirugías que cambian vidas.

Procesos de Soporte

Gestión de Compras. – Hace poco la institución contaba con un equipo capacitado y comprometido a la elaboración de los procesos de contratación, sin embargo, por cambio de autoridades el área fue disuelta.

Apoyo Clínico. – El hospital cuenta con varios especialistas y subespecialista muy capacitados para atender las necesidades de los pacientes.

Sistema de Información. - con el objetivo de mejorar la atención al paciente, en el área de información los horarios fueron modificados, desde las 6:30 am hasta las 17:00.

Recursos económicos. - el área financiera cuenta con un gran equipo, eficiente y capacitado de para solventar inconvenientes, personal con mucha experiencia, que gestiona los informes correspondientes para el incremento de presupuesto, sin embargo, al ser una Institución que depende de Quito, no tenemos autonomía en cuanto al presupuesto.

Servicios generales. – En cuanto a los servicios generales existe tanto de planta como contratados con la finalidad de cubrir todos los espacios de la Institución manteniéndola limpia.

3.1.5 Planificación Estratégica:

Para el presente estudio elaboré la siguiente misión y visión para el Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga:

- **Misión.** -

Ofrecer servicios de salud a todos los afiliados y a los pacientes que pertenecen a la red pública integral de salud, con profesionales estrictamente capacitados, especializados, comprometidos, con vocación al servicio, contando con equipos de alta tecnología,



logrando satisfacer las necesidades de los pacientes, con calidad, de manera oportuna y eficaz.

- **Visión. -**

Inspirar esperanza y ser un Hospital reconocido por prestar servicios de salud de manera integral, basados en los principios de universalidad, equidad e igualdad sin discriminación de manera eficiente.

- **Valores**

Transparencia: En nuestras acciones, en la información que entregamos y en la gestión de los recursos de la institución para garantizar su permanencia en el futuro.

Responsabilidad. - En la ejecución de los procesos internos y tareas del día a día, con el fin de consolidar el trabajo institucional.

Compromiso. – comprometidos con la entrega de calidad en el servicio, y apuntamos nuestro esfuerzo para asegurar la oportunidad, accesibilidad y efectividad en la atención a nuestros afiliados.

- **Objetivos Institucionales**

A continuación, detallo los objetivos de la Institución

Objetivo General

Solventar las necesidades de manera oportuna a todos los afiliados y los que pertenecen a la red pública integral de salud ya sea ecuatoriano o extranjero

Objetivos Específicos

1. Socializar la cartera de servicios (especialidades) ofertada por el Hospital de Especialidades “José Carrasco Arteaga”, a los pacientes que acuden a la consulta externa, hospitalización, emergencia, atención quirúrgica, diagnóstico y tratamiento.
2. Mantener un abastecimiento óptimo de fármacos, dispositivos e insumos médicos, equipos de alta tecnología, que permita brindar una atención oportuna y de calidad para con los afiliados y los usuarios de la red pública integral de salud.

- **Principios Éticos**

Confianza. - demostrar alto nivel de compromiso en la atención del paciente.

Responsabilidad Social. – respetar, proteger y garantizar los derechos de los pacientes en la atención médica.

Profesionalismo. - prestar atención médica con altruismo la construcción médico-paciente; enfermera/o-paciente.

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Al ser un Hospital de especialidades el Hospital José Carrasco Arteaga, se debe contar con un abastecimiento igual o mayor al 85% de dispositivos médicos, para evitar el desabastecimiento, derivaciones a causa de no contar con dispositivos o insumos médicos y de esta manera brindar una atención de calidad, eficiente y eficaz.

Por lo antes manifestado, el diseño de gestión para el Hospital de Espacialidades José Carrasco Arteaga, es importante para mejorar la adquisición de los dispositivos médicos, es por ello, es esencial instaurar herramientas que permitan el desarrollo de la gestión en Dirección Técnica, Gestión financiera, Gestión en Planificación.

A continuación, detallo el plan de gestión con el objetivo de mejorar la adquisición de dispositivos médicos, de esa manera evitar el desabastecimiento y las derivaciones a causa de ello.

3.2.1 PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN

Gestión Gerencial de la Dirección

1. Desarrollo de un plan de gestión para contar con un inventario de los dispositivos médicos de la Institucional.

Es importante contar con un inventario de los Dispositivos médicos con los que cuenta la Institución, de esta manera se puede identificar para que tiempo de abastecimiento para solicitar el inicio de adquisición con un período prudente considerando el flujo de contratación pública, de esta manera se evitaría el desabastecimiento.

Tabla 3.

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE DIRECCIÓN ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Elaboración de cronograma con cada jefatura para constatar y realizar el inventario de dispositivos médicos.	Número	Inventario	Elaboración de cronograma para constatar y realizar el inventario a cargo de Dirección Técnica y personal de	Uno	3 semanas

			dispositivos médicos		
Realizar un inventario de los dispositivos médicos que cuenta la Institución por especialidad con cada jefatura técnica.	Número	Inventario	Elaboración de un listado de los dispositivos a cargo de cada especialidad o jefatura. Dirigido por Dirección Técnica y por parte del guarda almacén de bodega general.	Uno	1 meses

Fuente: Elaboración propia

2. Capacitación sobre la elaboración de la programación de dispositivos médicos.

Para tener buenos resultados es indispensable que los jefes técnicos de cada unidad, tengan conocimiento y sean capacitados para la elaboración de la programación de los dispositivos médicos que son responsables de la adquisición y abastecimiento; para que posterior a la aprobación por parte de Dirección General de dispositivos médicos; pueda ser publicado en el PAC Institucional.

Tabla 4

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE DIRECCIÓN ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Jefes de las unidades técnicas capacitados	Número	Número de personal capacitado / total del personal capacitado	Registro de asistencia firmado por las jefaturas capacitadas	Uno	1 semana

Fuente: Elaboración propia

3. Capacitación sobre la elaboración del PAC Institucional.

Una vez que se cuente con la programación de dispositivos médicos aprobado por la Dirección General de dispositivos médicos, es importante que los jefes conozcan y se personalicen en la elaboración del PAC.

Tabla 5.

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL DE PLANIFICACION Y CONTRATACIÓN PUBLICA ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Jefes de las unidades técnicas capacitados	Número	Número de personal capacitado / total del personal capacitado	Registro de asistencia firmado por las jefaturas capacitadas	Uno	1 semana

Fuente: Elaboración propia

4. Flujo para la adquisición de dispositivos médicos.

Al ser una institución pública se debe acatar las normas, reglamentos, codificación y ley de contratación pública según ente regulador (Sercop). Siendo responsables cada jefatura del levantamiento oportuno y abastecimiento de los dispositivos médicos, deben dar el seguimiento correspondiente desde su petición hasta su ejecución.

Tabla 6.

INDICADOR DE GESTIÓN CONTRATACIÓN PÚBLICA ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Capacitación sobre las normas, reglamentos, codificación, ley de contratación pública y las fases para los procesos de contratación pública	número	Número de personal capacitado / total del personal capacitado	Registro de asistencia firmado por las jefaturas capacitadas	Uno	1 semana

Elaboración propia

Tabla 7.

INDICADOR DE GESTIÓN CONTRATACIÓN PÚBLICA ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Cumplimiento del Manual de Gestión de	número	Número de jefes de unidad / total	Evaluación a los jefes sobre el Manual de	Uno	12 meses (trimestral)

compras del Instituto de Seguridad Social		de jefes de unidad	Gestión de compras		
---	--	--------------------	--------------------	--	--

Elaboración propia

Gestión Financiera

Es indispensable identificar los egresos, activos y pasivos que existe en la Institución, de esta manera se tendrá una visión del presupuesto a requerir para la adquisición de dispositivos médicos, según el cuatrimestre de adquisición, y de esta manera, generar a tiempo los informes correspondientes para el incremento de presupuesto y enviar a planta central para la asignación presupuestaria.

Tabla 8.

INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Informe de justificación para asignación de recursos para la adquisición de dispositivos médicos según el cuatrimestre de adquisición	Número	Proyección del presupuesto anual requerido /PAC y Plan Médico Funcional aprobado	Informe elaborado por la Coordinación General de Financiero.	Uno	9 meses

Elaboración propia

Tabla 9.

INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Seguimiento y monitoreo de las certificaciones presupuestarias emitidas para dispositivos médicos.	Número	Proyección del presupuesto por trimestre requerido/PAC	Informe elaborado por la Coordinación General de Financiero.	Uno	12 meses

Elaboración propia

INDICADOR DE GESTIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICS)

Al ser una coordinación de apoyo tecnológicos, es importante que la institución disponga de herramientas informáticas, que nos permitan el identificar los stocks de dispositivos médicos mediante una semaforización (verde= abastecimiento > 9 meses; naranja= abastecimiento 5-8 meses y rojo= stock crítico < a 5 meses), con la finalidad de analizar, controlar, monitorear y solicitar la adquisición de dispositivos médicos en el tiempo correspondiente según semaforización.

Tabla 10.

INDICADOR DE GESTIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICS) ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Programa informático (semaforización de	Número	Semaforización	Control de abastecimiento	Uno	12 meses

dispositivos médicos)					
-----------------------	--	--	--	--	--

Elaboración propia

Tabla 11.

INDICADOR DE GESTIÓN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICS) ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Capacitación del Programa informático (semaforización de dispositivos médicos) a todos los jefes y autoridades de la Institución	Número	Número de personal capacitado / total del personal capacitado	Registro de asistencia firmado por las jefaturas capacitadas	Uno	6 Meses (semestral)

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Para impulsar el plan de gestión presentado, a fin de mejorar la adquisición de dispositivos médicos, se indica a continuación algunos limitantes que se identificaron para el desarrollo del plan.

- Falta de director técnico que impide la planificación, coordinación y seguimiento para la adquisición de dispositivos médicos.
- La desintegración del equipo de trabajo de apoyo asignado para la elaboración de procesos de contratación pública.
- Escaso presupuesto asignado a la institución para el primer cuatrimestre y actualmente no existe asignación para el segundo y tercer cuatrimestre.
- La institución depende de planta central (Quito) para asignación de autoridades y presupuesto.
- Desconocimiento de los jefes de las unidades médicas recién integrados sobre el flujo de adquisición de dispositivos médicos.
- Gran parte del personal administrativo no posee conocimiento de gerencia o gestión en salud, debido que, según la Resolución del Consejo Directivo, no necesariamente para los puestos jerárquico deben tener cuarto nivel. Lo que afecta directamente en la toma de decisiones para el avance de la Institución.
- Falta de seguimiento de los stocks de dispositivos médicos, por parte de las jefaturas y autoridades del Hospital.
- No existe reuniones de seguimiento con todos los departamentos que intervienen en la adquisición de dispositivos médicos para conocer, analizar y tomar decisiones ante los nudos críticos que se presenten.

4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2.1 CONCLUSIONES

- Contar con planes de gestión es muy importantes, puesto que, nos permiten identificar los problemas para mejorarlos, mediante la planificación, ejecución y evaluación de los resultados, con la finalidad de mejorar continuamente, y brindar una atención oportuna, eficiente y eficaz.
- Los dispositivos médicos son uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de una institución de salud, puesto que, sin ellos, no se podría cubrir las necesidades de los pacientes.
- Al ejecutarse el presente plan de mejora, permitirá que la Institución disponga con un abastecimiento adecuado de dispositivos médicos para evitar derivaciones a prestadores externos.
- Es importante que cada jefe de unidad encargado de la adquisición de dispositivos médicos, que se realice un inventario de manera trimestral llevando un registro de seguimiento del stock de los dispositivos médicos a cargo.
- Mediante este estudio se obtuvo como resultados que el 88% de jefaturas identifican las necesidades a su cargo, sin embargo, no se ve reflejado en porcentaje de dispositivos médicos que cuenta actualmente la Institución.
- Que cada jefe de unidad se personalice de los procesos de contratación pública según sus necesidades, con conocimiento, criterio técnico y transparencia.
- Mediante el presente plan, se pudo realizar el análisis de las diferentes áreas de la institución, encontrando herramientas importantes para intervenir en los puntos críticos que afectan el funcionamiento adecuado del área de odontología.

4.2.2 RECOMENDACIONES

- Manejarse de forma transparente y eficiente la asignación de las autoridades de la institución basándose en perfiles acorde al puesto jerárquico y no por partidos políticos.

- Distribuir de manera equilibrada la adquisición de dispositivos médicos con la finalidad de que todas las áreas cuenten con un abastecimiento adecuado.
- Realizar capacitaciones periódicas al personal administrativo y operativo sobre procesos de contratación pública.
- Realizar reuniones semanales con los departamentos involucrados en la adquisición de dispositivos médicos, para analizar y revisar estado de cada uno de los procesos de adquisición.
- Formar nuevamente un grupo de apoyo para la elaboración de adquisición de dispositivos médicos, puesto que así, se agilizarían los procesos.
- Que en un futuro se pueda continuar con estudios y planes estratégicos sobre la importancia de los dispositivos médicos y su abastecimiento dentro de las instituciones de salud para lograr cambios positivos.

GLOSARIO

- **Dispositivos médicos.** - componente fundamental de los sistemas de salud; son esenciales para prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar enfermedades de una manera segura y eficaz (OPS/OMS, s.f.).
 - **Eficacia.** - Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (ACADEMIA ESPAÑOLA, 2023).
 - **Eficiencia.** - Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos (ACADEMIA ESPAÑOLA, 2023).
 - **Plan de mejora.** - documento que contiene información, tácticas y tareas para optimizar los procesos en una empresa, a fin de impulsar su rendimiento (Rodrigues, 2023).
- Gestión.** – Se puede definir como la toma de decisiones y la obtención a corto, mediano o largo plazo, con una visión eficiente y transparente (Alvarez, 2018).

BIBLIOGRAFÍA

- ACADEMIA ESPAÑOLA, R. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/eficacia>
- Alvarez, W. (2018). *Modelo de Gestión Documental para el Departamento de Personal*. Pichincha: Editorial Académica Española.
- Assaf, R. (junio de 2020). Gestión de Requerimientos de Insumos Médicos para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios de consulta externa .Caso del Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Sur Valdivia del IESS, Guayaquil. *Tesis* . Guayaquil, Ecuador.
- Cabrera, G. (2014). Propuesta de construcción metodológica del sistema de participación ciudadana del cantón Cuenca. *Tesis Doctoral, Universidad de Cuenca*. , <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/19856/1/Tesis.pdf>.
- David, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Pearson Educación.
- Díaz, P. (31 de 05 de 2023). *El Hospital*. Obtenido de estrategias clave para optimizar el uso de insumos en hospitales y prevenir el desperdicio y desabastecimiento: <https://www.elhospital.com/es/noticias/estrategias-clave-para-optimizar-el-uso-de-insumos-en-hospitales-y-prevenir-el-desperdicio>
- González, K. (26 de julio de 2022). *Repositorio institucional Unicordoba*. Obtenido de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/ddf27303-e297-4de4-94e3-58b83b41ca26/content#:~:text=La%20demanda%20insatisfecha%20puede%20ser,la%20entidad%20de%20salud%20correspondiente>.
- IESS. (10 de JUNIO de 2024). *ESTADO DE DISPOSITIVOS MEDICOS DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD DE LA RED INTERNA IESS*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojM2ZiYmZhMGEtYTU0Yi00MmZhLTg2YjMtZjQ3MGI1MGY1YTc5IiwidCI6IjZhNmNIOGVkLTBIMGYtNDY4YS05Yzg1LWU3Y2U0ZjlxZjRmMiJ9>
- Lecese F. (marzo de 2015). *Conseil économique socila er environnemental*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DE LOS DISPOSITIVOS MÉDICOS EN LA ESTRATEGIA NACIONAL DE SANIDAD: https://www.lecese.fr/sites/default/files/travaux_multilingue/FI03_dispositifs_medicaux_ES.pdf
- Logycom. (s.f.). *¿Qué es la cadena de abastecimiento o suministros?* Obtenido de Logística y Comercio Exterior: <https://www.logycom.mx/blog/importancia-almacenaje-distribucion-logistica>
- Masse, L. (8 de julio de 2021). *Abastecimiento y compras*. Obtenido de Abastecimiento de insumos: las tres novedosas áreas para generar resultados en las compras: <https://thelogisticsworld.com/abastecimiento-y-compras/abastecimiento-de-insumos-las-tres-novedosas-areas-para-generar-resultados-en-las->

- compras/#:~:text=Se%20traduce%20como%20la%20recepci%C3%B3n,proceso%20al%20que%20son%20destinados.
- Megías, R. (2023). *Cómo mejorar la satisfacción del paciente en 10 pasos (para que te recomiende sin dudar)*. Obtenido de <https://brandandhealth.com/mejorar-la-satisfaccion-del-paciente-10-pasos-te-recomiende-sin-dudar/>
- OPS/OMS. (s.f.). *Dispositivos médicos*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/dispositivos-medicos#:~:text=Los%20dispositivos%20m%C3%A9dicos%20son%20un,una%20manera%20segura%20y%20eficaz.>
- OPS/OMS. (s.f.). *Dispositivos médicos*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/temas/dispositivos-medicos#:~:text=Los%20dispositivos%20m%C3%A9dicos%20son%20un,una%20manera%20segura%20y%20eficaz.>
- Peña, D. (2017). *Diagnóstico del cumplimiento del modelo Servqual en el Hospital José Carrasco Arteaga - 2016 (Bachelor's thesis)*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/27451>
- Ramirez, E. (2014). La importancia de los dispositivos médicos para atender las necesidades sanitarias mundiales. *Sanidad*.
- Rodrigues, N. (22 de junio de 2023). *hubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora#que-es>
- Sercop. (06 de mayo de 2024). *Plan Anual de Contratación Pública*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/plan-anual-de-contratacion-3/>
- SOCIAL, I. E. (2014). Quito.
- SOCIAL, I. E. (30 de MAYO de 2014). Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33703/C.D.+468>

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución.

No.	Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	Unidad de gestión responsable
1	Desconocimiento de lineamientos para elaboración de programación de Dispositivos médicos	Cambio de autoridades y jefaturas	Desabastecimiento de Dispositivos médicos.	Que todos los jefes de unidad conozcan como elaborar la programación de dispositivos médicos	Capacitación con 1-2 meses previo a la elaboración de la programación	Dirección Técnica del HEJCA. Personal de dispositivos médicos del HEJCA.
2	Falta de monitorización sobre stock de bodega de los dispositivos médicos	Falta de planificación y conocimiento de los bienes que maneja cada área.	Desesperación Estrés Desabastecimiento Derivación a prestadores externos.	Contar con un control periódico para el inicio de adquisición de dispositivos médicos de manera oportuna.	Mejorar y capacitar a los jefes de unidad sobre el manejo del sistema del estado de los dispositivos médicos.	Dirección Técnica del HEJCA. Coordinación General de Tics del HEJCA
3	Desconocimiento sobre los flujos y fases de los procesos de contratación pública	Desinterés	Estrés Desabastecimiento Derivaciones a prestadores externos	Crear conciencia sobre la importancia de conocer sobre los flujos y fases de los procesos de contratación pública	Capacitaciones sobre los flujos y fases de contratación pública.	Jefatura de Contratación pública.
4	Personal a cargo para la adquisición de dispositivos médicos	Falta de personal	Estrés Sobre carga laboral	Formar un equipo de apoyo para la adquisición de dispositivos médicos.	Fortalecer con más personal, Capacitación sobre la adquisición de dispositivos médicos.	Gerencia General del HEJCA. Dirección Técnica del HEJCA. Coordinación General de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia.

Fecha: 06 de junio 2024.

ANEXO 2: Encuesta realizada a los jefes técnicos de las unidades médicas encargados de la adquisición de dispositivos médicos.

1.- Conoce Usted los lineamientos para realizar una programación de dispositivos médicos?	SI		NO	
2.- Lleva Usted un inventario de los dispositivos médicos que están a su cargo?	SI		NO	
3.- Conoce Usted el flujo para la adquisición de dispositivos médicos?	SI		NO	
4.- Identifica Usted las necesidades de los dispositivos médicos que se encuentran a su cargo?	SI		NO	
5.- A recibido capacitaciones sobre el flujo de adquisición de dispositivos médicos?	SI		NO	
6.- Le han capacitado sobre como elaborar la programación y PAC de dispositivos médicos?	SI		NO	
7.- Usted cree que el Hospital cuenta con un plan eficaz y eficiente para la adquisición de dispositivos médicos	SI		NO	

Elaborado por: Lcda. Mónica Cedillo.