



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE MEJORAS DE LA GESTIÓN EN EL SERVICIO DE FARMACIA DEL
HOSPITAL DEL DÍA CLUB DE LEONES - AMBATO**

Tutora

Cristina Pérez Rico

Autora

María Belén Morales López

2022

RESUMEN

En los servicios de farmacia de hospitales, además de la entrega de medicamentos, tienen la responsabilidad de que ésta sea eficaz y adecuada, por lo tanto, esta debe ser sometida periódicamente a una revisión para verificar su funcionamiento que permita establecer un programa de mejoras. En el Hospital Del Día Club de Leones, se ha evidenciado un problema en cuanto a la atención que brinda el servicio de farmacia con retardo importante en la entrega de medicamentos y quejas de insatisfacción del usuario. La importancia de esta problemática radica en que la farmacia atiende una parte importante de la población de escasos recurso y en especial adultos mayores a quienes se les debe brindar un servicio de calidad. **Objetivo:** Elaborar un plan de mejoras de la gestión en el servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones–Ambato. **Materiales y métodos:** metodología mixta, se realizó una recogida de información a través de entrevistas a un trabajador de la farmacia con el cual se conoció los posibles factores relacionados con la atención al usuario, a su vez, se elaboró una encuesta que fue respondida por 4 usuarios y dos trabajadores de farmacia. La población del estudio abarcó a todos los pacientes y se incluyeron a 41 como participantes de la investigación. Las respuestas fueron analizadas mediante el cálculo de frecuencias. **Resultados:** Se encontró que existe una deficiencia en la atención de los usuarios del servicio de farmacia ocasionando insatisfacción y quejas de los mismos. Entre las principales se encuentra el retardo en la atención con tiempo de espera prolongado y la falta de fármacos en cantidades suficientes, lo anterior es debido a escasos ingresos y poco presupuesto para la adquisición de mayor cantidad y variedad de medicamentos, así como para la contratación de más personal para el servicio y mejoras tecnológicas que permitan agilizar este proceso. **Conclusión:** Es importante hacer evaluaciones de la gestión de los centros de salud de manera individual por áreas y con base al diagnóstico formalizar un plan estratégico de gestión.

Palabras clave: farmacia, mejoras de gestión, plan estratégico

ABSTRACT

In hospital pharmacy services, in addition to dispensing medications, they are responsible for ensuring that it is effective and adequate, therefore, it must be periodically reviewed to verify its operation, which allows the establishment of an improvement program. In the Hospital Del Dia Club de Leones, a problem has been evidenced in terms of the care provided by the pharmacy service with a significant delay in the delivery of medications and complaints of user dissatisfaction. The importance of this problem lies in the fact that the pharmacy serves an important part of the low-income population and especially older adults to whom a quality service must be provided. **Objective:** To develop a management improvement plan for the pharmacy service of the Hospital del Dia Club de Leones-Ambato. **Materials and methods:** mixed methodology, a collection of information was carried out through interviews with a pharmacy worker with whom the possible factors related to user care were known, in turn, a survey was prepared that was answered by 4 users and two pharmacy workers. The study population comprised all patients and 41 were included as research participants. The responses were analyzed by calculating frequencies. **Results:** It was found that there is a deficiency in the attention of the users of the pharmacy service, causing dissatisfaction and complaints from them. Among the main ones is the delay in care with prolonged waiting time and the lack of drugs in sufficient quantities, the above is due to low income and little budget for the acquisition of a greater quantity and variety of drugs, as well as for contracting of more personnel for the service and technological improvements that allow speeding up this process. **Conclusion:** It is important to evaluate the management of the health centers individually by areas and, based on the diagnosis, formalize a strategic management plan.

Keywords: Pharmacy, Management improvements, Strategic plan

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
CAPÍTULO I.....	7
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL	7
1.1. Introducción.....	7
1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial	11
1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa	11
1.2.2. Oferta y demanda de servicios	12
1.3. Planteamiento del Problema	16
1.4. Justificación del planteamiento del problema.....	17
1.5. Objetivos del plan para la prestación de servicios	20
1.5.1. Objetivo general:	20
1.5.2. Objetivos específicos	20
1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	20
1.7. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	20
CAPITULO II.....	22
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA MIXTA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.	22
2.1. Justificación de la metodología.....	24
2.2. Aplicación de la metodología	25
2.3. Resultados de la encuesta a los trabajadores	25
Resultados de la encuesta a los usuarios	26
2.3. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud	27

2.3.1. Gestión Gerencial de la Dirección	27
2.3.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	29
2.3.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	30
- Personal de farmacia	30
2.4. Gestión Financiera.....	30
2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	32
2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	33
2.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	34
CAPITULO III.....	36
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL ..	36
3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	36
3.1.1. Análisis del Entorno Social	36
3.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	39
Planificación Estratégica.....	44
3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	46
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL ..	46
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección	46
Indicador de Gestión Gerencial por áreas (proyección cinco años)	46
3.2.2. Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	47
Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)	47
3.2.3. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.....	48
Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años).....	48
3.2.4. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	48
Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)	49
3.2.5. Gestión Financiera.....	51
Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)	51
Indicadores de Gestión Financiera de políticas a crédito y cobranzas (proyección cinco años)	52

Indicadores de Gestión financiera por recaudaciones (proyección cinco años)...	52
3.2.6. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	53
Capacidad Instalada	53
3.2.7. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	55
Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)...	55
CAPITULO IV	56
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL	56
4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	57
4.2. Conclusiones y Recomendaciones.....	57
4.2.1. Conclusiones	57
4.2.2. Recomendaciones	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60
ANEXOS.....	63

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

La mayoría de las organizaciones, empresas e instituciones, suelen realizar acciones de forma articulada basadas en un plan donde se detallan elementos muy importantes, tales como los objetivos o metas propuestos y las alternativas de recursos necesarios para lograrlos y, con ello, poder alcanzar el o los estados futuros que se desean, orientando a la organización con fines concretos y factibles, delimitados en un tiempo específico y con los parámetros que se requieran para medir el logro de los resultados (Garbanzo, 2015).

El planeamiento por lo tanto, hace referencia a una acción de carácter formal para establecer las bases para guiar las actividades futuras, así como las estrategias para conseguirlos. Se trata de un proceso en el cual la parte administrativa o gerencial, avanza desde las ideas a la acción, procesando la información necesaria para gestionar de forma coherente la toma de decisiones (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

La gestión se orienta a la consecución de objetivos prácticos y se ha convertido en la actualidad, en una disciplina con un cuerpo de conocimiento, encaminado a dar apoyo a las instituciones, procurando el desarrollo de importantes cambios en los procesos organizacionales (Correa, 2011). El concepto de gestión ha alcanzado niveles de gran importancia, haciéndose imprescindibles en todas las organizaciones, asociado a las áreas directivas, administrativas y de ejecución, estrechamente relacionado con el concepto de estrategia (Manrique, 2016).

El plan de gestión, se organiza con la finalidad de establecer de forma clara los objetivos y metas según los indicadores de gestión, las actividades a desarrollar y la forma para medir los resultados, pudiendo estar estos últimos relacionados con la producción, mejoras en la eficiencia de los servicios ofrecidos, aumento de la calidad de atención y la sostenibilidad financiera de la misma. Se convierte por lo tanto, en el reflejo del grado de compromiso de la gerencia ante la Junta Directiva de la entidad o su equivalente. Este compromiso incluye la ejecución de actividades en las áreas de gestión, tanto de

dirección y gerencia, como en lo que respecta a la gestión financiera, administrativa y la clínica asistencial (Arango, Aristizabal, Álzate, Valencia, & Velásquez, 2019).

En el marco de los planes de gestión, los planes de mejora constituyen instrumentos organizacionales cuya implementación permite, luego de diagnosticar situaciones específicas, poder establecer y llevar a cabo los cambios que sean necesarios para solventarlas, para ello, se incluye la planificación orientada a mejorar la calidad de los procesos y por ende, a elevar la de los resultados. Para lograr lo anterior, los planes de mejora requieren, en primera instancia, la tarea de identificar fortalezas y de las debilidades de la institución, obteniendo con ello el diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio y así poder definir y determinar las propuestas de cambios (Parra, 2016).

El plan de mejoras, ha sido señalado como el objetivo fundamental y fase principal de un proceso de mejora continua, a través del cual, es posible identificar cuáles son las modificaciones que deben introducirse para la mejora de la prestación de servicios de acuerdo a los resultados arrojados por el análisis situacional. Esta plan de mejoras por lo tanto, permite una mejor toma de decisiones con la finalidad de elevar la eficiencia y poder optimizar los procesos (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), 2017).

Entre las múltiples ventajas de la implementación de un plan de mejoras, resalta la posibilidad de orientar la toma de decisiones para solventar las llamadas “no conformidades actuales y / o potenciales”, así como también, facilita la detección de problemas en diferentes áreas y los recursos necesarios para solventarlas (Cueva, 2021).

En una institución prestadora de servicios de salud, la farmacia contempla una estructura sanitaria, en la cual los profesionales farmacéuticos proporcionan una serie de actividades encaminadas a la atención del usuario en materia de medicamentos, participando de manera directa u opinando acerca de la adquisición, organización, conservación y dispensación de los medicamentos, adicionalmente, contribuye en procesos analíticos y farmacoterapéuticos, los cuales forman una parte fundamental en la vigilancia de la salud pública de la población objeto (Navarro, 2020).

Una labor fundamental del servicio de farmacia, es la de contemplar la promoción de programas encaminados al uso racional de los fármacos, esto parte de las políticas de salud, manejando criterios de seguridad, enlazados con la efectividad y el coste,

logrando con esto que se pueda garantizar el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros que dispone la institución (Navarro, 2020).

En este sentido, para alcanzar una gestión eficaz y eficiente de la asistencia sanitaria, los servicios de farmacias hospitalarias deben cumplir dos objetivos fundamentales: apoyar de forma apropiada el ejercicio de los médicos y personal de enfermería, tomando en cuenta la seguridad y la calidad asistencial. Como materia vital, se deben minimizar los errores de medicación, además de tener siempre presente la gestión adecuada de los insumos, lo que permite controlar los costes y asegurar la sostenibilidad de este servicio. Para ello se hace uso de una serie de mecanismos de gestión, donde la participación del personal a cargo del servicio de farmacia es fundamental para la mejora continua y la garantía de la calidad de la atención brindada (Govindarajan, et al., 2013).

El servicio farmacéutico hospitalario (SFH) es una unidad de apoyo a la atención del paciente que tiene como funciones básicas, adquisición y selección de los insumos farmacéuticos y medicamentos para dispensarlos según los requerimientos del usuarios, además, debe controlar su almacenamiento y conservación adecuada, proporcionar información y seguimiento farmacoterapéutico y en ocasiones, le corresponde la elaboración de fórmulas especiales (Ministerio de Salud Argentina, 2021).

En ocasiones, y de acuerdo al nivel de la institución, también participa en actividades de farmacovigilancia para el seguimiento del uso racional de los medicamentos. Debe además, garantizar un sistema eficiente, para que la distribución de los fármacos se realice de manera segura y eficaz, con controles en la parte técnica y administrativa, tomando en cuenta el cumplimiento de las leyes y normativas vigentes en la materia farmacológica (Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria (SEFH), 2017).

Un ejemplo de la importancia de establecer un plan de mejoras en los servicios de farmacias hospitalarias, quedó demostrado en el trabajo de investigación desarrollado en la farmacia del Hospital Básico Privado Duran, en la ciudad de Ambato, en el cual se determinó que este servicio carece de un modelo de gestión de calidad, lo que tiene como consecuencia una mala atención hacia los usuarios (Urbina, 2015).

Adicionalmente, se han generado importantes pérdidas económicas, debido a que no se dispone de un sistema informático que contenga el stock de la medicación y de los insumos, y con base a este diagnóstico, se logró diseñar un modelo de gestión que comprende, tanto las indicaciones de cómo se debe tener la farmacia en cuanto a su

distribución, almacenamiento y dispensación, así como la atención que se le debe brindar a los usuarios para que estos se sientan satisfechos (Urbina, 2015).

Los centros asistenciales prestan un servicio de carácter vital a la comunidad, en este sentido, la red de atención en salud se conforma con una serie de instituciones públicas y privadas que solventan las necesidades de la población en esta materia. Entre las intuiciones prestadoras de estos servicios, se encuentran algunas que lo hacen a través de una gestión particular, como el Hospital del Día Club de Leones de Ambato, instituto sin fines de lucro que ha expandido sus servicios para poder dar respuesta a las necesidades de la comunidad.

Este hospital inició sus servicios en el año 1951 y ha podido extender y ampliar sus áreas en respuesta a las necesidades de una comunidad de escasos recursos que ha logrado beneficiarse de esta calidad de atención a precios muy accesibles.

Sin embargo, no se contaba con el crecimiento exponencial de la población blanco, por lo que en poco tiempo, las necesidades de atención en algunas áreas del hospital no lograron satisfacer la demanda. Este es el caso del servicio de farmacia, el cual ha sido de reciente instalación y actividades apenas desde el 2019.

La adquisición de medicamentos a precios muy bajos comparados con el mercado, es un complemento importante de la atención médica, y en especial beneficia a las personas con patologías crónicas y múltiples enfermedades como los pacientes de la tercera edad.

El servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones de Ambato, cuenta con escaso personal para la atención de múltiples usuarios y además, las quejas principales de los usuarios se basan en la falla de entrega de medicamentos, sea en cantidad y variedad, además de la demora en la entrega de los mismos.

El análisis con la matriz FODA, las encuestas y entrevistas con los trabajadores y usuarios y finalmente la implementación de la herramienta de la cadena de valores de M Porter, fueron los elementos claves en este estudio para poder sentar las bases de un plan de gestión de mejoras del servicio, cuya implementación será responsabilidad de la dirección del hospital y de los trabajadores del servicio. Todo esto beneficia al usuario, al trabajador del servicio y a la institución.

Por su parte, el personal también señala algunos factores que contribuyen a que la atención no sea de la calidad esperada, como por ejemplo, la falta de personal y de implementos que contribuyan a agilizar la atención.

Con base a toda la información recabada se pudo realizar el diagnóstico de gestión por áreas y con ello proponer un plan de mejoras, en el cual se establecen una serie de indicadores que permitirán fijar las metas de acuerdo a plazos y poder medir, tanto la factibilidad de las actividades propuestas como la efectividad de las mismas en la resolución del problema planteado.

1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial

Hospital del Día Club de Leones – Ambato, es una institución perteneciente a los establecimientos de salud nivel II de atención ambulatoria. Este centro quirúrgico ambulatorio (hospital del día) mantiene convenios con el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, y hoy en día, se posesiona como el hospital de referencia de las provincias que conforman la Zona 3. Su actividad consiste en la dotación de servicios de salud y está ubicado en la Parroquia La Merced, Av. de las Américas y México de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa

El Hospital del Día Club de Leones – Ambato tiene la estructura del Club de Leones a nivel internacional, prestando una labor social sin fines de lucro a través del servicio, atendiendo la salud de la población donde se encuentra ubicado. Las consultas se obtienen con una colaboración monetaria por parte del usuario y los servicios adicionales como laboratorio, imagenología y farmacia tienen costos muy por debajo de los centros privados.

Tabla 1. Personal Médico del Hospital del Día Club de Leones – Ambato

Personal	Cantidad
Medicina general	2
Cirugía general	1
Cirujano cardiovascular	1
Gineco-obstetra	1
Obstetiz	1
Estimulación temprana	1
Terapia del lenguaje	1

Nutricionista clínica	1
Endocrinólogo	1
Pediatra	1
Psicólogo clínico	1
Patología clínica	1
Odontología	3
Neurología	1
Traumatología	1
Dermatología	1
Cirujano oncólogo	1
Gastroenterólogo	1
Otorrinolaringología	1
Cardiología	1
Geriatría	1
Oftalmología	1
Fisioterapeuta	1
Médico internista	1
Bioquímico farmacéutico	1
Auxiliar de farmacia	2
Total	30

Fuente: Dirección del Hospital Del Día Club de Leones
Elaborado por: María Belén Morares (2022).

El personal que labora en el Hospital Del Día Club de Leones cumpliendo la labor de atención de la salud del paciente, está conformado por un amplio grupo de médicos de 21 especialidades diferentes, así como médicos generales, odontólogos, fisioterapeutas un bioquímico farmacéutico y un auxiliar de farmacia.

1.2.2. Oferta y demanda de servicios

Cuenta con cinco habitaciones con total equipamiento para Atención de Hospitalización, Áreas de Emergencia y Consulta Externa. Además, proporciona los servicios de: Laparoscopia, Laboratorio Clínico y bacteriológico, Farmacia Central de Consulta Externa, Ecografía, Densitometría Ósea, Mamografía, Centro de imágenes, Radiología y Tomografía. El horario de atención es de lunes a viernes desde las 08:00 a las 16:00.

La unidad cuenta con proyectos para el fomento y promoción de la salud, y para la atención, se cumple con las medidas de bioseguridad, tanto al ingreso de la unidad como en cada una de las áreas a las cuales acuden los usuarios; además, es importante indicar que progresivamente se han aperturado servicios adicionales, incluido el quirófano, en el cual se realizan cirugías menores y programadas.

1.2.2.1. *Análisis geoespacial y geopolítico*

Ambato Provincia de Tungurahua, es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, situada en el centro del país, en la zona geográfica conocida como región interandina o sierra. Su capital administrativa es la ciudad de Ambato, la cual, además, es su urbe más grande y poblada. Ocupa un territorio de unos 3222 km², siendo la provincia del país más pequeña por extensión. Limita al norte con Cotopaxi, al sur con Chimborazo, por el occidente con Bolívar, al sureste con Morona Santiago, al este con Pastaza y al noreste con Napo.

En el territorio tungurahense habitan 590 600 personas, según la proyección demográfica del INEC para 2020, siendo la séptima provincia más poblada del país. La Provincia de Tungurahua está constituida por 9 cantones, de las cuales, se derivan sus respectivas parroquias urbanas y rurales. Según el último ordenamiento territorial, la provincia de Tungurahua pertenecerá a una región comprendida también por las provincias de Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza, aunque no esté oficialmente conformada, denominada Región Centro.

El Hospital del Día Club de Leones de la ciudad de Ambato, tiene una ubicación estratégica de fácil acceso al usuario.

Figura 1. Ubicación de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador



Fuente: Google Maps place

En la figura 1 se muestra la ubicación de la Provincia donde se localiza la ciudad de Ambato, sede del Hospital del Día Club de Leones, evidenciando que se trata de una zona que se ubica en el centro del país.

Figura 2. Ubicación del Hospital del Día Club de Leones – Ambato



Fuente: Google Maps place

En la figura 2 se presenta la ubicación del hospital en una de las avenidas principales de la ciudad, entre Av. De las Américas y México, contando con viabilidad, transporte y accesibilidad.

1.2.2.2. Población atendida

Actualmente, el Hospital del Día Club de Leones – Ambato atiende en promedio de 650 pacientes mensuales en las diferentes especialidades, sin limitación de sexo ni edad, desde pediatría hasta el adulto mayor.

Los pacientes que acuden al hospital pertenecen a un nivel socioeconómico bajo y medio, puesto que el valor de la consulta es accesible, los costos por medicamentos, laboratorio e imagenología no sobrepasa el 50% de lo que cuesta en otros centros o instituciones.

1.2.2.3. Demanda de servicios insatisfecha

El servicio de farmacia en el Hospital del día Club de Leones, es un servicio recién implementado, se encuentra sujeto a modificaciones y procedimientos para su mejoramiento, con disposición de acatar las disposiciones del Ministerio de Salud Pública (MSP). Cuenta con medicinas e insumos médicos para la realización de los procedimientos y maneja cierta variedad de medicamentos, incluyendo especiales psicotrópicos y estupefacientes. Sin embargo, entre las debilidades que presenta se incluyen: No se cumplen los procedimientos adecuados para prestar el servicio de farmacia respecto a la entrega oportuna de los medicamentos, registro de entradas y salidas de forma inadecuada, ingresos económicos insuficientes para la satisfacción de la demanda de todos los usuarios, aumento de la demanda de usuarios que ingresan al área, personal insuficiente para cubrir las necesidades de atención de los pacientes usuarios del servicio.

Resumen de actividades que realiza el servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones:

- Recepción del pedido o receta médica
- Registro de datos del usuario
- Verificación de la existencia del medicamento en el servicio

- Revisión de estado del fármaco y fecha de vencimiento antes de hacer su entrega
- Registro de la entrega de medicamentos al usuario (nombre y cantidad)
- Explicación al usuario de alguna característica específica cuando el medicamento deba ser conservado de forma especial.
- Adicionalmente llevar inventario de entrada y salida
- Notificar a la dirección las fechas y cantidades en las cuales deba realizarse nuevas compras

1.3. Planteamiento del Problema

Hospital del día Club de Leones, ubicado en la ciudad de Ambato, cuenta con una serie de elementos que le permiten destacarse como una institución prestadora de atención de salud de calidad, además, tiene prestigio y reconocimiento en la zona. Debido al crecimiento poblacional, este hospital se ha visto en la necesidad de ampliar sus servicios, para con ello, mejorar la satisfacción a la demanda expresa de la población circundante.

Entre los servicios que brinda este hospital destaca la farmacia, en la cual, los pacientes pueden tener la disponibilidad de los medicamentos que le son indicados por su médico tratante al salir de la consulta a precios por debajo del 50% de lo que cuestan fuera de la institución. Sin embargo, la entrega de los medicamentos se realiza con registros manuales que son guardados en carpetas y archivados trimestralmente, no tienen instrumentos tecnológicos que permitan almacenar la información de forma digital y tenerla disponible de forma inmediata cuando se requiere. Esto genera entre otras cosas, riesgo de pérdida de información y mayor tiempo de espera para la entrega del medicamento, desarrollando largas colas en las ventanillas del servicio. Adicional a lo anterior, la cantidad de medicinas de las que disponen no es suficiente para cubrir la demanda y al final del mes, muchos pacientes no logran obtener la medicación, debiendo adquirirla en farmacias particulares fuera del hospital a precios mucho más elevados.

El servicio de farmacia, cuenta con un bioquímico farmacéutico que dirige el servicio y dos auxiliares que se encargan del despacho de las medicinas, estos a su vez se encuentra repartidos en dos turnos, uno para la mañana y otro para el turno de la tarde,

por lo tanto, siempre se cuenta con un solo personal para la entrega de medicinas, acudiendo el bioquímico en su ayuda cuando colapsa el servicio.

Este problema planteado, repercute de forma negativa en la atención del paciente que acude al servicio de farmacia, genera baja calidad del mismo y provoca insatisfacción en el usuario, además, existe el riesgo de cometer errores al proporcionar la medicación, y al registrar entradas y salidas para llevar un buen registro y control de inventario. Otro aspecto importante es que la oferta no logra compensar la demanda, debido al gran auge de pacientes que acuden a esta institución en búsqueda de soluciones a sus problemas de salud.

1.4. Justificación del planteamiento del problema

El servicio de farmacia hospitalaria debe cumplir criterios de seguridad al pacientes, altos estándares de calidad y manejarse con criterios de eficacia. La entrega de medicamentos debe seleccionarse con gran responsabilidad, tomando en cuenta siempre la conservación de los mismos y los periodos de validez y vencimiento, además, debe gestionar y garantizar la información y orientación al paciente en cuanto a su correcta utilización y conservación domiciliaria. Entre otras funciones, también forma parte de la farmacovigilancia para reportar efectos adversos notificados por los pacientes, y su gestión debe permitir y facilitar la posibilidad de realizar mejoras de la gestión, contribuyendo con cifras y registros para el inventario (Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria (SEFH), 2017).

Un aspecto a resaltar en cuanto a la seguridad del paciente, es la inclusión de tecnologías que optimicen los procesos, en especial, aquellos complejos o de alta demanda, lo que además, influye de forma positiva en la calidad de la atención. Las deficiencias del sistema de servicios de farmacias y su funcionamiento, pueden propiciar la presencia de errores, algunos de los cuales pueden llegar a ser muy graves. Por lo tanto, se justifica la implantación de las tecnologías en estos servicios, además, la actividad intensa por alta demanda de pacientes, y los registros tradicionalmente manuales, contribuyen a sentar las bases de la necesidad de introducir cambios, haciendo uso de medios digitalizados (Negro, Álvarez, Gorgas-Torner, Encinas, & de la Rubia, 2017).

Desde el primer nivel de atención, muchos centros de salud incluyen entre sus servicios la farmacia, cuando se trata de centros del Estado, estos las dispensas de manera

gratuita y estos están supeditados únicamente al listado que emana de la directiva ministerial. La institución objeto de este estudio es un centro de salud sin fines de lucro, dirigido por una institución que tiene carácter internacional que funciona bajo convenios con el Estado ecuatoriano, es por ello que los costos son muy bajos y por ende muy accesibles.

En toda la provincia de Tungurahua, se cuenta con una totalidad de 30 centros de salud, de los cuales solo 7 son del sector público, 1 es una institución sin fines de lucro y el resto pertenece por completo al sector privado (INEC, 2014).

El Hospital del Día Club de Leones, es un centro de referencia de toda la zona, puesto que con el tiempo se ha ganado la confianza de la población por lo capacitado de sus médicos y la calidad de los servicios que presta en cuanto a laboratorio e imagenología. Lo anterior ha generado que, de forma progresiva, aumente el auge de pacientes al hospital, en especial las personas de escasos recursos o con dolencias que no pueden esperar para ser atendidos por citas en los hospitales públicos.

En el caso del servicio de farmacia, este comenzó sus actividades mucho tiempo después de la puesta en funcionamiento del hospital, en virtud de las necesidades sentidas y las exigencias de la población. La función principal, como toda farmacia hospitalaria, es al de dispensar al usuario las medicinas indicadas por el médico, orientar al paciente acerca de temas específicos sobre el mantenimiento de la misma, en especial aquellas que requieren trato especial o temperaturas específica para su mejor preservación. Además, se debe encargarse de llevar registros para conformar estadísticas acerca de medicamentos más solicitados para con ello, se pueda gestionar las compras de acuerdo a la demanda. Otra función importante es la de llevar un inventario para saber la cantidad de medicinas con las que se cuenta y las fechas de vencimiento para su salida oportuna.

El servicio de farmacia del Hospital del Día del Club de Leones no ha podido cumplir con eficacia las funciones básicas para las cuales ha sido creada, lo que se nota en las largas filas de personas en la farmacia esperando ser atendidos, porque no hay suficiente personal para proporcionar atención inmediata al usuario, y además, no cuentan con tecnología que les permitan agilizar los procesos de registro del usuario, ubicación del lugar donde está la medicina y la entrega de las mismas; adicionalmente, las quejas por la entrega incompleta de las medicinas, sea por cantidad para cumplir

todo el tratamiento o porque no hay algunas medicinas específicas en la institución, hacen de esta unidad como un servicio al cual hay que realizar una intervención oportuna.

Las medicinas que se dispensan en este centro tienen costos muy bajos, en ocasiones, menores al 50% de su valor en las farmacias externas, lo que beneficia a las personas que deben cumplir tratamiento con múltiples fármacos o por tiempo prolongado. Todo lo anterior hace que sea más atractivo la atención en este hospital, agregando un plus para la captación de usuarios.

En el caso del servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones – Ambato, desde su apertura no ha logrado satisfacer el 100% de las demandas de los usuarios por diversos factores. Los principales motivos por los que no se satisfacen estas necesidades se debe a que inicialmente la cantidad de usuarios era baja, mostrando un crecimiento progresivo y muy acelerado en poco tiempo, aspecto que sobrepasó la capacidad de adaptación del servicio que hasta la fecha, se ha mantenido con la misma cantidad de trabajadores, un bioquímico y dos auxiliares.

Lo anterior contribuye al retardo en la atención, los pacientes deben esperar en largas filas entre 20 a 30 minutos o más, para ser atendidos. Se les hace entrega de apenas el 50% de los medicamentos que requieren, en especial, porque no hay suficientes fármacos en el depósito, la variedad no está acorde a lo indicado por el médico, adicionalmente, la cantidad de medicamentos dispensada está regulada, y por lo general, no es suficiente para cubrir un mes de tratamiento en el caso de las enfermedades crónicas, por lo que el paciente debe adquirir fuera del hospital el resto de la medicación por el tiempo faltante, hasta poder ir nuevamente el mes siguiente para obtener una nueva dotación de medicinas.

La mayoría de los pacientes atendidos son adultos mayores o personas con enfermedades crónicas, registrando aproximadamente el 60% del total de los usuarios, es decir, se trata de personas que requieren medicación frecuente o permanente, en mayor cantidad que el resto de la población y que por lo general, acuden mensualmente para adquirir los medicamentos de uso prolongado. Este registro de usuarios se ha realizado siempre de manera manual en libretas que son archivadas trimestralmente, por lo que, cuando el paciente acude para adquirir su medicación habitual, debe esperar que el personal lo busque en estos registros. Esta actividad puede tardar hasta 30

minutos o más, generando a su vez retraso en la atención de los demás usuarios que están en la fila de espera porque solo hay una persona despachando.

Otro aspecto importante es que las medicinas de alto costo no son adquiridas por la institución, por lo tanto no están disponibles, siendo esto una solicitud cada vez más frecuente por los usuarios quienes se quejan insatisfechos por el servicio.

1.5. Objetivos del plan para la prestación de servicios

1.5.1. Objetivo general:

Elaborar un plan de mejoras de la gestión en el servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones - Ambato

1.5.2. Objetivos específicos

1. Diseñar una matriz DAFO respecto a la calidad de atención que se brinda al usuario del servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones
2. Determinar los factores relacionados con las falencias identificadas.
3. Establecer las estrategias para mejorar la calidad de la atención del servicio de acuerdo a las falencias y sus factores relacionados.

1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Los factores negativos que se presentan en el servicio de farmacia del Hospital del Día del Club de Leones pueden superarse a través de un plan de mejoras que incluya una serie de estrategias de fácil cumplimiento para lograr alcanzar la calidad de atención que debe prestarse y mejorar la satisfacción del usuario.

1.7. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

A continuación se presenta la matriz de evaluación de las alternativas que han sido estudiadas de acuerdo a la causa, el efecto, los posibles desafíos que representa, posibles alternativas de solución y la identificación de la unidad de gestión responsable.

Tabla 1. Matriz de evaluación

Matriz de evaluación de alternativas de solución					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de gestión responsable

Inadecuada atención al paciente por parte del servicio de farmacia	Falta de tecnología	Registros manuales que provocan retraso en la entrega de medicamentos y dificultad en los inventarios y registros de entrada y salida	Digitalizar la información	Implementar el uso de computadora y entrenar al personal	Directiva y bioquímico
Insatisfacción de los del servicio de farmacia	Déficit de medicamentos	Grupo de pacientes que no logran adquirir la medicación provocando insatisfacción	Equilibrar la oferta y la demanda	Adquisición de mayor cantidad de medicamentos de acuerdo a la demanda de usuarios	Directiva y gerencia administrativa
	Atención lenta	Falta de personal	Optimizar la cantidad de personal	Aumentar al menos otro bioquímico y dos auxiliares más	Directiva y RR.HH.

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Fecha: 23/08/2022

CAPITULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA MIXTA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

El objetivo principal es poder realizar un plan de prestación de servicios para gestionar mejoras en la atención al usuario del servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones, ubicado en la ciudad de Ambato, para establecer la metodología a emplear se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

El área donde se realizará el estudio:

La base fundamental para este estudio se centra en la atención que se brinda en el Servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones, puesto que se trata del servicio objeto de la investigación y donde se han detectado una serie de falencias a solventar.

Temporalidad:

Se tomarán datos recopilados del funcionamiento del servicio durante el los años 2020 y 2021.

Herramientas y métodos

Se utilizó una metodología mixta cualitativa observacional y se acompañó con una metodología cuantitativa para procesar los datos pertinentes.

Población y muestra:

La población es el conjunto pacientes que acuden al hospital para ser atendidos en las diferentes especialidades, los cuales ascienden a un promedio de 650 personas al mes.

La muestra forma parte de la población y la representa cuando no es posible contactar a la población totalmente, estuvo conformada por 2 de los trabajadores del servicio de farmacia y 41 pacientes.

La población participante en este estudio incluyó:

1. Trabajadores del servicio de farmacia: en la actualidad hay 3. Se obtuvo información sobre las condiciones en las cuales se labora en el servicio y los factores que influyen en la atención que se le brinda al paciente, en especial, su opinión acerca de cuáles podrían ser los elementos que permitan posibles mejoras a las falencias que se presentan.

2. Pacientes usuarios del servicio: se determinó una muestra de 41 pacientes, los cuales fueron considerados como suficientes para obtener la suficiente información para analizar el problema de la farmacia del hospital a través de una encuesta. La participación fue voluntaria.

Criterios de inclusión:

En este estudio se incluyó al personal del servicio de farmacia con un mínimo de 6 meses laborando en el servicio de farmacia, puesto que este tiempo les permite estar más familiarizados con el funcionamiento del servicio y ya han logrado experimentar las debilidades o problemas del mismo, y pacientes que han hecho uso del servicio mínimo tres veces durante este año 2022, los cuales ya con tres visitas a la institución de seguro han podido vivir la experiencia del tipo de atención que se presta.

Técnicas de recogida de datos

Las técnicas empleadas para la recogida de la información fueron incluyeron una entrevista para la cual se usó un guion que permitió mantenerla centrada y orientada de acuerdo a los objetivos propuestos, la cual constó de 5 preguntas abiertas cuyo objetivo principal fue la apreciar los factores que pueden estar provocando el problema de la atención en farmacia, (Anexo 1). Esta entrevista cual fue dirigida a uno de los trabajadores del servicio de la farmacia, esta fue realizada en las instalaciones dentro de la farmacia y se procuró un lugar y momento adecuado para que el entrevistado se sintiera cómodo y poder responder con tranquilidad a las preguntas realizadas, permitiéndole expresarse libremente. El objetivo principal

La otra técnica empleada fue la encuesta para la cual se usó un cuestionario dirigido a 41 usuarios y a 2 de los trabajadores restantes del servicio que no pudieron ser entrevistados. El cuestionario constaba de una serie de preguntas con opciones de respuestas, donde se procuró que algunas presentaran cierta coincidencia entre usuarios y empleados con el objetivo de obtener dos visiones diferentes de una misma situación. Este cuestionario se completa con dos preguntas abiertas para permitir que el encuestado pudiera aportar alguna otra opinión y sugerencias de mejoras para el servicio.

Procesamiento de datos

La entrevista fue analizada de acuerdo al contenido de las respuestas y su relación con los objetivos planteados, de tal manera que se pudo percibir que el entrevistado conoce bien la situación del servicio y aportó buenos detalles al respecto. Las encuestas se analizaron de acuerdo a la tendencia de las respuestas obtenidas, y se pudo establecer una relación entre las respuestas de los trabajadores y la de los usuarios para contrastar su contenido y verificar la existencia de coincidencias y divergencias.

2.1. Justificación de la metodología

Para evidenciar los hechos y describirlos tal y como suceden, percibidos por los propios protagonistas de esa realidad y registrando la información *in situ*, es decir, en el servicio objeto de este estudio.

El uso de la metodología cualitativa se justifica en esta investigación puesto que, de acuerdo con Pierre (2004), es la forma ideal de percibir y analizar los datos descriptivos, puesto que se basa en las palabras y la conducta observable de las personas, en especial cuando el problema de estudio es un fenómeno social, para ello, se incluyen muestras limitadas pero con capacidad de profundizar el tema. Esta metodología tiene una ventaja para este estudio, puesto que permite el análisis y procesamiento de datos que no son cuantificables, como por ejemplo, los resultados de la aplicación de entrevistas a los actores principales del fenómeno en cuestión.

Según Pierre Óp. cit., se trata de un método de análisis muy flexible, con base en lo inductivo para obtener la vivencia de las personas para contribuir en la construcción de una realidad en su propio contexto.

Para obtener información se usó como técnica la entrevista, la cual según Pierre (2004), la define como una interacción especial, limitada y que es conducida por el entrevistador para tocar temas específicos, realizándola en forma de conversación informal, semidirigida a través de un guión previamente diseñado. La muestra de personas a participar fue intencional, para tomando como referente las personas más cercanas, en este caso, los trabajadores del servicio de farmacia del hospital.

La metodología cuantitativa se utilizó como apoyo de la anterior, puesto que, según Monje (2011), permite la obtención de datos y procesarlo con herramientas estadísticas. Para ello se realizó una encuesta con base a un cuestionario que permitió recopilar datos que refuercen la información obtenida en la entrevista.

Esta metodología permitió el logro de los objetivos propuestos, puesto que a través de los participantes seleccionados se pudo constatar los elementos que hacen falta en el servicio de farmacia y que conforman las principales quejas del usuario.

2.2. Aplicación de la metodología

Se realizó una entrevista a uno de los empleados de la farmacia, quien de manera voluntaria accedió a participar en este estudio, el cual refirió que el servicio de farmacia comenzó sus labores en el año 2019, mientras que el hospital comenzó muchos años antes. Considera su trabajo como una parte importante de la atención al usuario, puesto que se le brinda la oportunidad de entregarle las medicinas a un precio muy accesible y eso ha permitido ayudar a muchas personas. Sin embargo, destaca que le gustaría poder ejercer sus actividades en mejores condiciones, puesto que recibe muchas quejas de los usuarios, en especial respecto a las medicinas porque no pueden despachar las cantidades que ellos solicitan, además, en ocasiones no logran alcanzar a final de mes con un depósito suficiente.

Otro aspecto que refirió este trabajador es que, en ocasiones, no entienden la escritura de las recetas médicas y como se trata de personas adultas mayores en la mayoría de los usuarios, ellos mismos no saben explicar qué medicamentos les han indicado. Esto también contribuye al retardo de la entrega, por lo que piensa que debe cambiarse la forma de registrar las medicinas en las recetas y explicarles a los pacientes qué tipo de medicina se le están indicando y para cuál afección.

2.3. Resultados de la encuesta a los trabajadores

En la encuesta participaron dos trabajadores con edades de 33 y máximo 42 años, ambos femeninos, laboran en turno de 7:00 a 12:00 am y otro de 12:00 a 5:00 pm con tiempo de servicio de 2 y 5 años.

Los encuestados opinaron respecto a los principales inconvenientes para la atención, y refieren que es debido principalmente, a la falta de capacitación y de personal. Respecto al promedio de tiempo de atención, todos opinaron que se tardan entre 16 a 25 minutos. En cuanto a las principales quejas de los usuarios comentaron que es por falla en la variedad de medicinas y la demora en la atención. Cabe destacar que los trabajadores tienen opiniones similares en cuanto a la problemática planteada.

Resultados de la encuesta a los usuarios

Se logró encuestar un total de 41 usuarios, con edades comprendidas entre mínimo de 40 y máximo 90 años, de los cuales 22 eran femeninos y 19 masculinos, todos con un mínimo de consultas de tres en este año tal como se estableció en los criterios de inclusión.

Respecto a los principales inconvenientes cuando solicita atención en la farmacia, las respuestas oscilaron principalmente entre problemas con el registro de entrega y problemas con las recetas médicas, siendo estas las respuestas que se obtuvieron con mayor frecuencia, en algunos casos opinaron que se tardan en atenderlos y muy pocos manifestaron haber recibido un trato poco amable.

En cuanto al promedio de tiempo que demoran en la fila para ser atendidos, la mayoría de los usuarios opinaron que puede ser entre 16 a 25 minutos, otros entre 26 a 35 minutos, unos muy pocos refirieron un retardo de 6 a 15 minutos.

Entre las principales quejas que podrían presentar como usuario la más frecuente fue que no hay las medicinas que le indicaron, seguido de demora en la atención y unos pocos refirieron falla en la variedad de las medicinas y falla en la cantidad de las mismas, siendo estas dos últimas las opciones que se registraron con menor frecuencia.

Es importante señalar las sugerencias recibidas por parte de este grupo de participantes, siendo las más frecuentes: la necesidad de capacitar al personal, comprar una silla de ruedas nuevas, curso de atención al cliente, actualización del sistema de registro, cambiar al gerente y mejorar la infraestructura.

Realizando un análisis en las respuestas concordantes entre pacientes y trabajadores, se pudo apreciar que ambos grupos refieren un promedio de tiempo de atención de 16 a 25 minutos, además de aspectos como retardo en la atención y fallas en las medicinas entregadas, sea porque no se cuenta con los fármacos indicados o no hay en cantidad suficiente.

Otro aspecto que cabe resaltar, es que los trabajadores manifestaron la necesidad de recibir una mayor capacitación para la atención de este público y así poder brindar un mejor servicio, lo cual fue de igual manera referido por los pacientes entre las referencias más comunes.

Un elemento referido por los pacientes pero que no fue mencionado por los trabajadores fue la sugerencia de mejoras en la infraestructura del hospital y por ende, del servicio de farmacia, en especial, por tratarse de una instalación que inició sus actividades desde hace más de 70 años. Aunque pareciera no tener relación con el tema del despacho de las medicinas, se trata de un factor que incide en la satisfacción del usuario, quien percibe la necesidad de modernizar las áreas para sentirse más cómodo y mejor atendido durante su estancia en la institución.

Para resumir las falencias encontradas en el diagnóstico realizado en las secciones anteriores, se debe destacar la importancia de:

1. La insatisfacción del usuario por las fallas en la entrega de los medicamentos, en cuanto a cantidad y variedad de los mismos
2. Retardo en la atención, por su parte, el servicio es atendido por poco personal
3. Se requiere de mayor capacitación para la atención al público,
4. No cuenta con equipos que agilicen el proceso de entrega y registro de medicamentos al paciente y
5. El hospital no cuenta con insumos y la autonomía suficientes para implementar una estrategia de mejoras.

2.3. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

El análisis de cada área del servicio y de los sectores principales de la institución, permite establecer un diagnóstico de los recursos humanos y materiales y de la capacidad funcional que posee:

2.3.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Se encarga de dictar las directrices y reglamento de funcionamiento de cada servicio del hospital, horarios, rotaciones y velar por el cumplimiento de los estatutos y directrices de la institución, los cuales son emanados desde la Asamblea Internacional de Clubes de Leones, adscrita al Lion Club International, asociación que rige a 44.500 clubes en 202 países del mundo y cuya sede principal se localiza en la ciudad Oak, Brook en Illinois, Estados Unidos.

Desde el inicio de las actividades del hospital, la Dirección ha estado a cargo de personas altamente capacitadas para esta labor, cuentan con una estructura organizativa que ha logrado progresivamente ampliar la cobertura de la atención, aumentar las especialidades y los servicios auxiliares como imagenología, laboratorio y quirófano. Otro aspecto positivo de la dirección es que ha mantenido un canal de comunicación abierto hacia el resto del personal, lo que permite que se le pueda plantear mejoras en la gestión.

Entre las debilidades de esta área es posible señalar que tras la pandemia por Covid - 19, la Dirección de la institución se vio obligada a reducir el personal administrativo que apoyaba su gestión, asumiendo funciones adicionales que le restan mucho tiempo. Otro aspecto a resaltar, es que el Hospital pertenece a un organismo internacional con lineamientos específicos, por lo que no posee autonomía absoluta para la toma de decisiones en aspectos puntuales, teniendo que consultar en muchos casos a las asambleas administrativas del Club de Leones.

Tabla 2. Indicador de rotación de área de gerencia

Fórmula del indicador	Resultados
Número de bajas / Número promedio de empleados $\times 100$	Año 2020: $2/7 \times 100 = 28.57 \%$ Año 2021 $3/7 \times 100 = 42.86 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

El indicador de la rotación de personal que labora en el área de gerencia es una tasa que toma en cuenta la cantidad de trabajadores que renunciaron o no se les renovó contrato y por lo tanto ya dejaron de laborar en el hospital dividido entre el total de trabajadores, este resultado al multiplicarlo por 100 se obtienen como porcentaje.

Se puede evidenciar el aumento de la tasa de rotación del personal de la dirección del hospital en plena pandemia, la cual aumentó de 28.57 % en el 2020 a 42.86% en el 2021. Esta disminución de personal afecta negativamente la gestión del hospital puesto que se reducen también la capacidad de atención al usuario en cualquier área y además se sobrecarga el personal que queda laborando.

2.3.2. Gestión Estratégica de Marketing

El personal que labora en esta área trabaja manteniendo la imagen que le muestra el hospital a la comunidad, publicita los servicios y se encarga de mantener a la población informada acerca de los servicios que ofrece este hospital.

Este personal se encuentra capacitado para la labor que cumple, sin embargo, en los últimos tres años, no se ha aumentado el número de trabajadores que labora en esta área, siendo solventadas todas las tareas por una sola persona, quien tiene a su cargo la elaboración de estrategias de mercadeo y el mantenimiento de la imagen publicitaria del hospital, además de mantener a la comunidad informada sobre los servicios solo a través de pendones y avisos en la entrada del hospital.

Tabla 3. Indicadores de gestión de estrategia de marketing año

Formula del indicador	Resultados
Número de estrategias realizadas / Número de estrategias programadas $\times 100$	Año 2020: $1/4 \times 100 = 25 \%$ Año 2021 $2/4 \times 100 = 50 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital

Elaboración: Autor

La gestión realizada por el departamento de marketing, se analizó tomando en cuenta la cantidad de estrategias que sí lograron realizarse divididas entre todas las que se planificaron de forma trimestral durante un año, este resultado al multiplicarlo por 100 se obtienen como porcentaje.

Durante el primer año de la pandemia, en el 2020 se había programado una estrategia de marketing trimestral, es decir 4 durante todo el año y solo se logró una, es decir el 25 %, mientras que en el 2021, de las 4 diseñadas, se lograron implementar 2, representando el 50%. Esta poca actividad del personal de marketing se produjo porque solo hay una persona encargada para esta gestión y además, durante la pandemia se suspendieron todas las actividades administrativas no esenciales, muchos de los trabajadores pasaron a realizar teletrabajo desde sus hogares y se dio prioridad a las asistenciales.

2.3.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Establece los horarios del personal, turnos, rotaciones y las contrataciones de los mismos, coordina además, la relación de horas de trabajo para sus respectivos pagos.

Tabla 5. Indicadores de gestión de recursos humanos

Formula del indicador	Resultados
Número de trabajadores de recursos humanos / Número de trabajadores anuales x 100	Año 2020: $3/4 \times 100 = 75 \%$ Año 2021 $2/4 \times 100 = 50 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital

Elaboración: Autor

En esta área del hospital durante los años 2020 y 2021, se presentó una reducción del personal en un 25%, manteniendo en la actualidad solo la mitad de trabajadores que en teoría debería tener, es por esto que en ocasiones se atrasan en su gestión.

- Personal de farmacia

Tabla 6. Indicadores de gestión de personal de farmacia

Formula del indicador	Resultados
Número de trabajadores de farmacia / Número de pacientes anuales atendidos en farmacia x100	Año 2020: $3/3984 \times 100 = 0.075 \%$ Año 2021 $3/5064 \times 100 = 0.059 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital

Elaboración: Autor

Se estimó este indicador calculando el número de trabajadores de farmacia divididos entre el número de pacientes atendidos en cada año. La farmacia ha permanecido con solo tres trabajadores. En el 2020 se atendieron en este servicio 3984 pacientes obteniendo una relación del 0.075% y en el 2021 acudieron a este servicio 5064 pacientes con un porcentaje de 0.059%.

2.4. Gestión Financiera

Procesan las nóminas para el respectivo pago del personal de acuerdo a su desempeño (cargo y horas laboradas) según los informes emanados de la administración. Son

también los que se encargan de organizar los pagos para hacer las compras de insumos y requerimientos para el funcionamiento de todo el hospital y de la recaudación de fondos para el financiamiento del mismo. Distribuyen además los recursos económicos y materiales recaudados por donaciones y apoyos de la empresa privada que contribuye al financiamiento de la institución, en conjunto con lo recibido a nivel de la Asociación Internacional de Clubes de Leones por cuota de socios y miembros.

Entre las debilidades de esta área la más importante es el déficit de recursos propios para financiar proyectos de mejoras o continuar con las ampliaciones pendientes, por lo que en la mayoría de los casos dependen de los aportes de la Asociación Internacional Club de Leones al cual pertenecen y quien decide cuales son los proyectos que se podrán ejecutar. Todos los ingresos por pagos de consulta y servicios son invertidos solo en mantenimiento de las instalaciones y pago del personal.

El Hospital del Día Club de Leones, recibe ingresos por las consultas y los servicios adicionales que ofrece, como farmacia, laboratorio, imagen y quirófano, con precios solidarios y muy accesibles, sin embargo, los dos años severos de la pandemia entre el 2020 y 2021 provocaron una disminución drástica de afluencia de personas al hospital y con ello mermaron los ingresos, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Indicadores de gestión financiera por año según recaudaciones

Formula del indicador	Resultados
Recaudaciones obtenidas / Recaudaciones requeridas x100	Año 2020: 1.250.000 / 2.000.000 x 100 = 62.5 %
	Año 2021 1.821.000 / 2.500.000 x 100= 72.8 %

Fuente: Registro de la dirección del hospital

Elaboración: Autor

Se calculó la gestión financiera tomando en cuenta la cantidad de dinero recaudado con el presupuesto requerido en cada año. Se pudo evidenciar que durante el primer año de pandemia en el 2020, los ingresos disminuyeron hasta en un 62.5% con una recuperación moderada en el 2021 que alcanzó el 72.8 % puesto que se dio reapertura a una serie de servicios como quirófano y consultas programadas que se suspendieron durante el 2020.

2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

En esta dependencia, el personal ejecuta las órdenes emanadas por la gestión administrativa y financiera, hace las compras y están a cargo de que los servicios tengan los recursos necesarios para su funcionamiento. Informan a la gerencia administrativa las necesidades de recursos que puedan percibir.

En el caso del servicio de farmacia, el personal que allí labora inició sus labores desde que se inauguró el servicio en el 2019 sin que se hayan producido incremento de trabajadores desde entonces. Estos trabajadores han demostrado gran interés en cumplir sus funciones con responsabilidad. Sin embargo, les falta capacitación para mejorar sus actividades y que éstas puedan alcanzar los objetivos propuestos como puede verse en la tabla inferior:

Tabla 8. Indicadores de gestión logística de farmacia por año

Formula del indicador	Resultados
Personal capacitado/ Total del personal $\times 100$	Año 2020
	$0 / 3 \times 100 = 0 \%$
	Año 2021
	$1 / 3 \times 100 = 33.33 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital

Elaboración: Autor.

Los cursos y talleres de capacitación para los trabajadores de farmacia fueron totalmente suspendidos durante el 2020 para cumplir con los requisitos de bioseguridad, retomando las planificaciones para el 2021, sin embargo, solo se logró realizar una capacitación y la recibió el trabajador con menos experiencia y de más reciente incorporación a la institución.

Otra debilidad es la dependencia con otras áreas como la financiera y la administrativa, por lo que las limitantes son comunes.

En cuanto al abastecimiento y logística en el servicio de farmacia, es importante señalar el incremento de entrega de medicinas que se ha evidenciado desde los inicios de su gestión, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla 10

Tabla 9. Indicadores de gestión operativa y abastecimiento de farmacia por año

Formula del indicador	Resultados
Número de recetas entregadas por farmacia/ Número de recetas solicitadas a la farmacia $\times 100$	Año 2020 2297/ 3729 $\times 100 = 61.6 \%$
	Año 2021 8995 / 16350 $\times 100 = 55 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital

Elaboración: Autor.

La gestión operativa de la farmacia se calculó tomando en cuenta la cantidad de recetas que lograron ser entregadas dividido entre la cantidad de recetas solicitadas en cada año. Durante el 2020, la farmacia solo logró cumplir el 61.6% de los requerimientos de los usuarios, mientras que para el 2021 el incremento exponencial de los usuarios solo pudo ser cubierto en un 55 %.

2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Las principales dependencias como la gerencia, administración y finanzas, cuentan con un ordenador para cumplir con sus funciones. Esta tecnología no está disponible en el resto del hospital. En la gestión de tecnologías están a cargo de mantenimiento y respaldo de los archivos de los ordenadores con los cuales cuenta el hospital.

En el servicio de farmacia carecen de implementos tecnológicos que les permitan realizar una gestión más rápida y eficaz a la hora de registrar los medicamentos entregados, además, la falta de computadora dificulta la elaboración de inventarios y poder gestionar las necesidades en cuanto a cantidad y variedad de medicamentos. Otro aspecto relacionado con las TICs es que se pueden generar informes para medir las carencias y sobrantes, estar pendientes de las fechas de vencimiento y otros elementos de importancia para la farmacia. Otra debilidad en este aspecto es la falta de capacitación respecto al uso de la tecnología para manejo de software para facilitar la gestión del servicio. El indicador de esta gestión se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Indicadores de gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones por año

Formula del indicador	Resultados
Número de computadoras entregadas/ Número de computadoras necesarias $\times 100$	$0 / 2 \times 100 = 0 \%$ Año 2021 $0 / 2 \times 100 = 0 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

De acuerdo con el indicador de gestión de TICs, en el servicio de farmacia no se ha logrado implementar el uso de computadoras, por lo que se han visto en la obligación de gestionar los registros en forma manual.

2.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

El hospital no cuenta con un área de hospitalización, sin embargo, existe una zona para observación y para recuperación de las intervenciones quirúrgicas ambulatorias que se realizan, además, están las consultas médicas tanto generales como especializadas. Todo el personal médico que labora en estas áreas son los encargados de emitir las recetas médicas para que los pacientes acudan a la farmacia para recibir la medicina.

El servicio de farmacia también se encarga de suplir las necesidades de medicamentos para los pacientes atendidos en quirófano y recuperación, por lo que se debe mantener una cantidad de fármacos que garanticen la atención de estos pacientes. Lo que amerita una gestión de calidad en este sentido.

Tabla 41. Indicadores de gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización por año

Formula del indicador	Resultados
Número de recetas entregadas a quirófano/ Número de recetas solicitadas $\times 100$	Año 2020 $6/6 \times 100 = 100 \%$
En el 2020 y 2021	Año 2021 $26/26 \times 100 = 100 \%$

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

Durante el 2020 se suspendieron las actividades de quirófano y solo se atendieron cirugías menores cuyos insumos necesarios fueron proporcionados en su totalidad por el quirófano. Estas actividades comenzaron a reanudarse a finales del 2021 y solo se realizaron aquellas cuyos materiales e insumos pudieron ser suministrados por el servicio de farmacia, programando en acciones conjuntas, es por ello que este indicador alcanzó el máximo porcentaje.

Conocido el diagnóstico de los recursos y capacidades del hospital, se decide hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- Gestión Gerencial de la Dirección

Será el encargado final de aceptar, aprobar y gestionar la ejecución de todas las medidas sugeridas en el plan de mejoras de la gestión de atención del servicio de farmacia. Además, en conjunto con finanzas, marketing y administración, gestionar nuevas formas de ingreso de capital para poder invertirlo en mejoras para el servicio de farmacia.

- Gestión Estratégica de Marketing

Deberá coordinar campañas informativas acerca de los nuevos servicios y especialidades de que se dispone y estrategias publicitarias para captar instituciones y empresas que deseen hacer alianzas comerciales y poder recibir nuevos ingresos económicos, lo que permitirá compra de más insumos, medicamentos y pago de más personal que atienda el servicio de farmacia.

- Gestión Financiera

Promover la recaudación de los recursos económicos necesarios para el pago de más personal para el servicio de farmacia y la compra de mayor cantidad y variedad de medicamentos. Además de la adquisición de un equipo de computación para el servicio, de esta manera se podrán digitalizar la información y los registros se realizarán sin demora y estarán más disponibles.

- Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Contratar más personal para el servicio de farmacia, como mínimo, un bioquímico más y dos auxiliares de farmacia para agilizar la atención al usuario y acortar el tiempo de espera.

- Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Capacitar al personal de farmacia para el manejo del equipo de computación con un software que permita mayor rapidez en el proceso de búsqueda y registro del movimiento de los fármacos.

- Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

El personal médico puede organizarse para unificar criterios en cuanto a la medicación, basarse en las Guías de Práctica Clínica (GPC) del Ministerio de Salud Pública (MSP) para que todos traten las mismas patologías con las mismas terapias y además indicar medicina genéricas cuando esto sea posible, de esta manera se disminuye la variedad de fármacos, además, se cumple con las ordenanzas del MSP. El gremio médico puede aportar información valiosa acerca de cuáles pueden ser los medicamentos esenciales más importantes para que se les dé prioridad en la compra.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

Conocer el entorno en el cual se desarrolla la actividad objeto de estudio, en este caso, la atención de pacientes por parte del servicio de farmacia, forma una parte importante para la toma de decisiones, y que además, estas sean las más apropiadas para solucionar las falencias y gestionar las mejoras del servicio.

Para analizar el entorno social se debe conocer cuáles son los elementos externos que ejercen influencia o pudieran afectar las actividades del servicio y condicionar la atención al paciente. Este entorno, por lo tanto, incluye una serie de factores relacionados con diferentes ámbitos. En el caso del sector es importante tener presente las competencias con otras instituciones, por lo que se debe realzar las fortalezas pero también mejorar las falencias y realzar el valor de los elementos con los cuales se cuenta.

Respecto al entorno socio económico se puede describir que la comunidad donde se ubica el Hospital Del Día Club de Leones tiene predominio de estratos medios a bajos, con nivel de instrucción primaria completa y secundaria completa de acuerdo a los registros de estadísticas de la institución. La principal actividad económica es la agricultura, el comercio y la artesanía, destacando la siembra de rosas y la venta de productos de cuero, ambos rubros con calidad de exportación.

El sistema sanitario de la zona se caracteriza por contar con dos hospitales que funcionan como centros de salud tipo B, uno dependiente del MSP y el otro del IESS, además, cuenta con centros de salud tipo A para dar cobertura a la atención primaria ubicados en zonas estratégicas de la ciudad. Existen en la zona una diversidad de consultorio y clínicas privadas conformados por grupos de especialistas.

Es importante señalar en la zona donde se ubica el Hospital Del Día Club de Leones el centro de salud público se encuentra a varios kilómetros de distancia, y pese a que existe una buena red de transporte público, los habitantes prefieren acudir al Club de Leones, además los gastos de traslado y la falta de insumos en los otros centros generan factores para propiciar una mayor asistencia a esta institución. Otro aspecto a tener en cuenta, es que los pacientes en el Hospital del Día Club de Leones no requieren esperar mucho tiempo para obtener un turno y ser atendido, por lo general, la mayoría de las especialidades proporciona atención inmediata o con pocos días de espera, aspecto que también marca la diferencia con el hospital del MSP y más aún con el hospital del IESS.

Otros elementos del entorno del hospital pueden clasificarse como beneficiosos para el mismo mientras que otros pueden representar posibles amenazas se señalan a continuación en la siguiente matriz FODA:

Tabla 12. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Instalaciones amplias y adecuadas	Poca utilización de medios de difusión masivos y tecnológicos.
Ubicación estratégica	Poca comunicación entre el personal administrativo y los pacientes

Labor social aceptada y reconocida en la comunidad	Falta de implementación de nuevos servicios
Prestigio institucional	No tienen los procedimientos adecuados en el servicio de farmacia
Mobiliario moderno y cómodo.	Insuficientes ingresos económicos para los servicios
Personal de salud capacitado y de alta calidad	La falta de modernización de equipos en el servicio de farmacia
Compromiso de los médicos con su servicio	Distribución prioritaria del presupuesto hacia las áreas de atención médica (consultas y quirófano)
Aplicación de normas y protocolos en cada procedimiento	Aumento de la demanda de usuarios que usa la farmacia
Atención 12 horas al día	Personal insuficiente para cubrir las necesidades de pacientes, en especial en la farmacia
Capacitación constante al personal de salud	Falla de insumos médicos,
Actitud proactiva del personal para participar en las mejoras propuestas	Medicamentos entregados en farmacia con poca cantidad y variedad
Oportunidades	Amenazas
Mercado con necesidad de servicios médicos	Insatisfacción y quejas del paciente por espera en los servicios, en especial en farmacia.
Espacio suficiente para poder reorganizar del servicio de farmacia, para que puedan funcionar mayor cantidad de personal	Poca cultura orientada a la prevención y búsqueda de un buen estado de salud
Precios bajos y competitivos	Inestabilidad política y gubernamental del país
Alianzas estratégicas con instituciones nacionales y empresas del sector privado	Inestabilidad laboral
Se cuenta con personal que puede realizar mayor marketing y promoción de la cartera de servicios	Reforma y reestructuración de la normativa vigente
Red médica con cobertura provincial	institución internacional Club de Leones
Implementación de nuevas especialidades médicas	Crecimiento exponencial de la población
Crecimiento de prestadores externos	Comunidad circundante con empeoramiento de situación económica

Fuente: Autor
Elaboración: Autor
Fecha: 23/08/2022

El análisis de la matriz FODA permitió describir los factores internos y externos de la institución para poder establecer los aspectos a mantener y reforzar y aquellos que se han de mejorar para convertirlos a su vez en potenciales fortalezas.

Las fortalezas y debilidades representan los elementos de la institución sobre las que es más factible actuar, mantener o modificar de ser necesario, mientras que las oportunidades y las amenazas representan los factores sobre los cuales no se puede tener injerencia pero si es posible tomar acciones para aprovecharlas o para que no afecten de acuerdo al caso.

Entre las fortalezas es importante destacar las instalaciones, la ubicación y especialmente la calidad del profesional que labora en este hospital, mientras que las principales debilidades se presentan en el tema económico por los ingresos insuficientes, lo que limita la posibilidad de comprar más medicamentos e insumos y de contratar más personal que pueda mejorar la atención.

Las oportunidades que deben aprovecharse incluyen la comunidad con necesidad de servicios médicos, las posibles alianzas con la red sanitaria pública y privada. Entre las amenazadas, se presenta en la actualidad, la insatisfacción del paciente que solicita atención en el servicio de farmacia y las condiciones económicas de los usuarios.

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

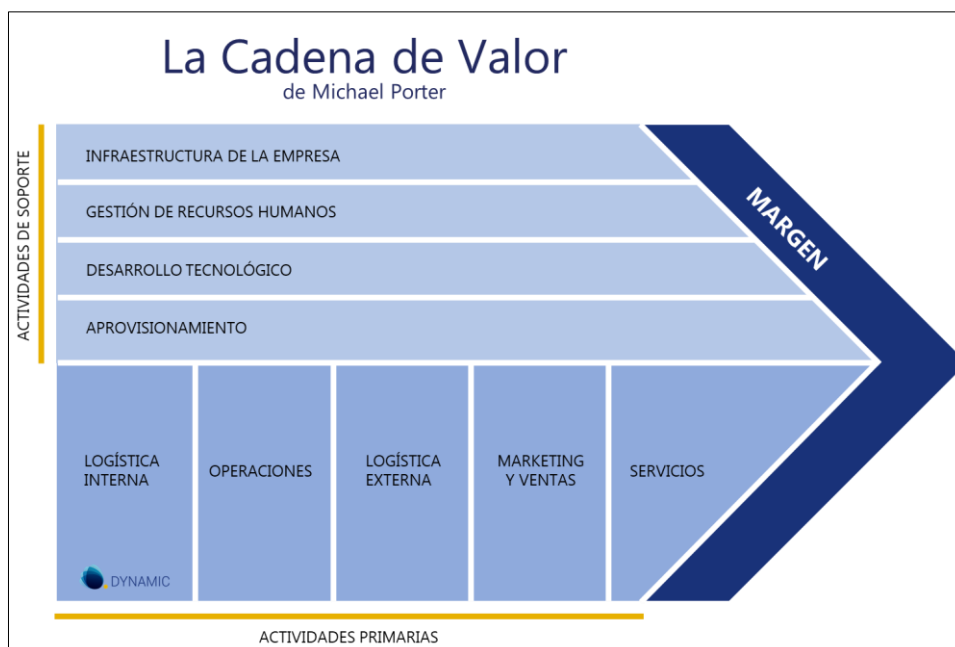
El modelo de estrategias de las ventajas competitivas propuesto por M Porter es una herramienta que puede ser usado por la institución para analizar actividades, descomponiendo cada elemento que puede influir en su mejora, con ello se puede identificar los elementos que generaran diferencias respecto a la competencia, integrando estrategias menos costosas pero más efectivas, siendo el objetivo final, mejorar el servicio sin tener que hacer grandes inversiones (Alonso, 2008).

De acuerdo al análisis de la industria con el modelo de Porter, se deben identificar las actividades primarias, las cuales se relacionan con el producto que se le entrega al cliente. Estas actividades primarias se dividen en cinco categorías a saber: la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, marketing y ventas y los servicios (Alonso, 2008).

Respecto a las actividades de soporte, se relacionan con el apoyo que se le debe brindar a las actividades primarias con la finalidad de introducir una mejora en el servicio y con ello proporcionar una ventaja sobre los competidores. Estas actividades de soporte en incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y las compras (Arnedo, 2012).

Finalmente, la cadena de valores permite aumentar el margen de rentabilidad de la empresa, a través del análisis de las falencias y la búsqueda de oportunidades de solventarlas a través de instalación de mejoras que incremente el valor del servicio, se logre satisfacer al cliente y la inversión no represente un riesgo para el resto de la institución, por el contrario, es posible incrementar la rentabilidad (Arnedo, 2012) (Figura 3).

Figura 3. Cadena de valor



En este caso se realizó un análisis de los componentes de la cadena de valores enfocada en el servicio de farmacia, para ello, se identificaron las actividades primarias, las cuales se relacionan con el producto que se le entrega al cliente, en este caso, la atención al usuario. Estas actividades primarias se dividen en cinco categorías a saber:

1. **Logística de entrada:** en esta categoría se incluyen los procesos relacionados con la compra o entrada de medicamentos, el control de depósito e inventario y el registro de estas actividades.

Análisis: el hospital debe mantener buenas relaciones con los proveedores y buscar alternativas favorables. En este sentido, el hospital realiza estas compras a través del contacto directo con los laboratorios o sus distribuidores asignados, posee un amplio depósito que reúne los requisitos para su almacenaje y cuenta con refrigeradoras en buen estado para la conservación de vacunas y otros fármacos que requieran ser conservados a bajas temperaturas. Se lleva un registro de ingresos y egresos y control de los usuarios a quienes se les hace entrega del medicamento, sin embargo, estas entradas y salidas se realizan de forma manual y los inventarios no tienen una regularidad específica puesto que no cuentan con personal y tiempo suficiente para esta actividad.

2. **Operaciones:** este aspecto se relaciona a todo el proceso de almacén y organización de las medicinas

Análisis: Las medicinas son organizadas en estantes y gavetas, para que se puedan localizar más rápido se colocan por orden alfabético y por género, además se realizó organización de las fichas de los medicamentos para cuando se requiera proporcionar información específica al paciente, por ejemplo en casos de almacenaje especial como temperaturas específicas para garantizar su preservación. El área de almacén de la farmacia cuenta con las medidas requeridas y las condiciones climáticas y de humedad son las apropiadas.

3. **Logística de salida:** se incluyen todas las actividades relacionadas con la entrega y despacho del producto al cliente, así como el registro de esta entrega para que quede constancia de la misma, lo que permite guardar información valiosa para hacer inventarios y ordenar las siguientes compras.

Análisis: La entrega de las medicinas se realiza de acuerdo a la receta que presentan en la ventanilla de despacho del servicio y depende de la disponibilidad del fármaco, Por lo general los precios son muy accesibles respecto a las farmacias privadas fuera de la institución, pero no se cuenta con una cantidad suficiente para satisfacer la amplia demanda. Otro aspecto a resaltar es que el despacho de los medicamentos es realizado por una sola persona y en los horarios de mayor afluencia de usuarios se presentan dificultades y retardos en la entrega.

4. **Marketing y ventas:** esta categoría tiene la particularidad de poder informar al usuario de las novedades de la empresa, inauguración de servicios y otros eventos abiertos al público

Análisis: Se informa a través de poster y carteleras de las nueva adquisiciones del hospital, los servicios de los cuales puede disponer, es así como se entera el paciente de nuevos medicamentos, requisitos para su rápida obtención, ventajas de los precios de la farmacia respecto a las particulares y las ofertas o porcentajes de descuentos en los precios.

5. **Servicio:** se trata de acciones adicionales que se le pueden ofrecer al cliente para apoyarlo en su proceso de compras

Análisis: Entre los servicios de apoyo se está por ejemplo, llamar por teléfono cuando llegan las medicinas que requiere o gestionarles el envío a su casa cuando se trata de pacientes con dificultad en la movilización. Esto representa un mayor apoyo al paciente, quien se siente mejor atendido y aumenta su satisfacción por el servicio recibido. Además, cuando se trata de fármacos con características especiales, tales como conservación en bajas temperaturas o indicaciones puntuales acerca de su administración, se entregan folletos informativos para que el paciente esté bien informado y haga buen uso del medicamento.

Respecto a las actividades de soporte, se relacionan con el apoyo que se le debe brindar a las actividades primarias con la finalidad de introducir una mejora en el servicio y con ello proporcionar una ventaja sobre los competidores. Estas actividades de soporte en este caso se incluyen:

- 1. Infraestructura de la empresa:** esta incluye los elementos de la administración gerencial, dirección y finanzas, estrategias directivas y la comunicación de las mismas a todos los niveles pertinentes.

Análisis: En este caso, le compete a la dirección del hospital en conjunto con el bioquímico de la farmacia establecer una estrecha comunicación para juntos implementar el programa de mejoras, planificar las estrategias y adecuar las finanzas para solventar las falencias del servicio, puesto que hasta la fecha esta gestión no se había realizado.

- 2. Gestión de recursos humanos:** se relaciona con las actividades de contratación, de desarrollo y crecimiento profesional y la remuneración del personal la empresa.

Análisis: En este punto es importante que la gestión de recursos humanos realice una buena selección de personal a contratar para que sea el idóneo y tenga la capacitación suficiente y necesaria para contribuir en la mejora del servicio. En el caso del servicio de farmacia es evidente la falta de personal, puesto que desde que inició sus labores solo trabajan un bioquímico farmacéutico y dos auxiliares (uno para la mañana y otro labora en la tarde). Con el crecimiento exponencial de los usuarios, este personal se hizo insuficiente para satisfacer esta demanda, por lo tanto, se requiere de la contratación de más trabajadores capacitados para este trabajo y que además reciban un entrenamiento previo para que conozcan el funcionamiento, los requerimientos y lineamientos del hospital.

- 3. Desarrollo de tecnología:** se incluye la automatización de los procesos con la inclusión de tecnología apropiada.

Análisis: La farmacia no cuenta con tecnología apropiada que permita agilizar los registros de entrega y recepción de medicamentos, así como los datos de los pacientes para llevar un mejor control. Con ello se evitarían largas colas de espera para la entrega de los medicamentos y aumentaría la satisfacción del usuario.

- 4. Compras:** se trata de la gestión de adquisición de productos y las posibles mejoras que se puedan implementar en este sentido para mejorar la rentabilidad

Análisis: La dirección del hospital en conjunto con el bioquímico hace gestiones para la adquisición de los fármacos a mejores precios, obtener créditos, descuentos y otros

beneficios para la institución, con una buena selección de proveedores que puedan apoyar esta labor. Se realizan compras prioritarias hasta donde alcanza el presupuesto quedando siempre fallas en la adquisición de los fármacos porque no se cuenta con disponibilidad suficiente para la compra completa.

Finalmente, la cadena de valores permite aumentar el margen de rentabilidad del hospital, a través del análisis de las falencias y la búsqueda de oportunidades de solventarlas a través de instalación de mejoras que incrementen el valor del servicio, se logre satisfacer al paciente y para que la inversión no represente un riesgo para el resto del hospital, por el contrario, sea posible incrementar la rentabilidad.

Planificación Estratégica

Misión:

Brindar Servicios Médicos de calidad a toda la comunidad, con un Talento Humano comprometido al voluntariado y a mejorar la calidad de salud de las personas, dentro de un marco ético y de compromiso con la sociedad (Lions Clubs International, 2022).

Visión

Ser líderes del servicio comunitario, y humanitario, a través del compromiso de nuestra gente, y la excelencia en el servicio que prestamos para satisfacer los requerimientos de la comunidad (Lions Clubs International, 2022).

Valores

- Lealtad
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Confidencialidad
- Calidad de servicio
- Integridad y respeto
- Empatía
- Solidaridad

(Lions Clubs International, 2022).

Objetivos Institucionales

- Contribuir en la solución de los problemas médicos que presenta los pobladores de la comunidad circundante.
- Generar una cultura humanizada e integral en la prestación de los servicios, tomando en cuenta nuestros principios y valores.
- Impulsar la extensión de los servicios de acuerdo a las necesidades sentidas de la comunidad objeto.

Declaración de principios

Dar poder a los voluntarios para que sirvan a su comunidad, atiendan las necesidades humanitarias, alienten la paz y promuevan el entendimiento internacional a través de los clubes de Leones (Lions Clubs International, 2022).

Principios Éticos

- Compromiso: que las capacidades cumplan con todo aquello que nuestros usuarios esperan
- Igualdad: todas las personas son tratadas de forma igualitaria, sin importar su condición socioeconómica, cultura, religión, y por tanto merecen el mejor servicio.
- Inclusión: atención prioritaria a todos por igual, valorando a cada una sin distinción por diferencias.
- Lealtad: se defienden los valores, principios y objetivos de la institución, y así se garantizan los derechos individuales y colectivos.
- Respeto: capacidad de escucha y paciencia hacia el paciente que acude, para poder actuar de manera hospitalaria, por lo que es nuestro compromiso respetar sus decisiones y a atender sus necesidades, recordando sus derechos como ente individual.
- Responsabilidad: con un actuar proactivo, para la atención médica del usuario que busca un diagnóstico a sus molestias (Lions Clubs International, 2022).

3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La propuesta de solución incluye una serie de actividades necesarias para mejorar la atención al paciente en el servicio de farmacia, donde se incluyen una serie de indicadores para establecer el proceso de logro del objetivo propuesto. Para ello, se establecen una serie de acciones a nivel organizacional, administrativo, financiero y tecnológico que permitan aumentar la posibilidad del éxito de esta gestión.

- **Objetivo del plan de mejoras**

Elaborar un plan de mejoras de la gestión en el servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones - Ambato

3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Los indicadores de gestión representan de forma cuantitativa el comportamiento de una empresa y su proceso de desempeño de un proceso, cuya magnitud, cuando se logra comparar con algún patrón de referencia, permite establecer el grado de desviación presenta la empresa sobre el eje del que se habían trazado los objetivos para poder tomar las acciones correctivas (Lezama, 2007).

Indicador de Gestión Gerencial por áreas (proyección cinco años)

De acuerdo al diagnóstico realizado, la principal acción que se debe implementar a nivel de la gerencia, es la contratación de personal que falta para complementar la nómina suficiente y mínima necesaria, la cual deberá incrementarse paulatinamente de acuerdo a las demandas de servicio.

Tabla 13. Tabla Indicador gestión de gerencia

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Contratación de personal	Cantidad de personas contratadas	Personal contratado / Personal requerido X 100	Nómina de personal	1er año: 25% 2do año: 35% 3er año: 50% 4to año: 75% 5to año: 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

Se deben realizar gestiones para la contratación de personal faltante para mejorar la atención del servicio de farmacia y aumentar la calidad la farmacia, así como la satisfacción del usuario. En el primero año de este plan de mejoras se debe contratar al menos un bioquímico y un auxiliar más y aumentar progresivamente la nómina hasta alcanzar el total requerido de acuerdo al crecimiento de la población

3.2.2. Mejoramiento Continuo de la Calidad

Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

En el diagnóstico de gestión se pudo evidenciar la necesidad de capacitar al personal, en especial por la alta rotación y la falta de experiencia en la atención al público, a través de cursos y talleres proporcionados por el personal de la institución más experimentado o en su defecto por proveedores externos contratados (Tabla 14).

Tabla 14. Indicadores de calidad

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Capacitación del personal sobre calidad de la atención al paciente	Cantidad de personas capacitadas	Personal capacitado / Personal total X 100	Informes de capacitaciones al personal de la institución.	1er año: 50% 2do año: 60 % 3er año: 75% 4to año: 100% 5to año: 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

Para lograr la meta de capacitar al personal, es importante que esta se realice con una periodicidad de al menos tres veces al año con los temas que se deban manejar en esta materia y adaptado a las funciones que cada trabajador debe cumplir en su área. Se estima que en el primer año de capacitaciones se podrá cumplir con el 50 % de las capacitaciones y un 100% en el plazo de 1 a 5 años, para ello deberán capacitar de manera inmediata a los nuevos trabajadores.

3.2.3. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

Durante la pandemia quedaron algunos proyectos de modernización y ampliación pendientes para ejecutarse, siendo uno de los aspectos que aquejan a los usuarios como por ejemplo la zona de atención por ventanilla de la farmacia, en la cual se deben colocar en posturas incómodas. La ampliación de las ventanillas se encuentra entre las obras de mejoras del servicio. La proyección es que al finalizar el primer año de la planificación se haya logrado al menos las obras prioritarias y que estas se completen al cabo de 5 años, de acuerdo al justificado de presupuestos, incluyendo no solo trabajos de reparación y también los de mantenimiento. (Tabla 15).

Tabla 15. Indicadores de ejecución

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Mejoramiento estructural	Obras ejecutadas	Trabajos de modernización de área de atención al usuario realizados / Obras planificados	Memoria y cuenta de obras ejecutadas	1er año: 25% 2do año: 40% 3er año: 60% 4to año: 75% 5to año: 100%
X 100				

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

Las obras para mejorar la infraestructura del servicio no requieren un gran desembolso de dinero, se trata de algunas modificaciones menores para mejorar la calidad del servicio como por ejemplo, ampliar y elevar la ventanilla colocándole vidrio para poder mejorar la visualización del usuario y evitar en éste posturas forzadas. Se espera que al cabo de 5 años se haya completado esta gestión.

3.2.4. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Esta es uno de los pilares fundamentales en los que se debe apoyar el plan de mejoras, para garantizar que las operaciones administrativas se podrán complementar y, de

manera eficaz, se podrá contar con la contratación de personal capacitado necesario, gestionando a su vez lo concerniente a los pagos de salarios y otros rubros.

Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

El indicador principal en este caso se ra la contratación de personal suficiente para que la atención del usuario se realice de manera efectiva, con calidad y sin retardo.

Tabla 16. Indicadores de gestión administrativa

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Contratación de personal	Número de personas contratadas	X 100	Contrato de profesional	1 año= 25%
				2do año = 35%
				3er año = 50%
				4to año= 75%
				5 años= 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

Se espera que en el primer año se logre contratar al menos el 25% del personal que se requiere y se encuentra en falla actualmente, progresivamente lograr en 5 años la contracción del 100% del personal requerido proyectado para esa fecha.

Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)

En el diagnóstico y las encuestas realizadas tanto al personal del servicio de farmacia como a los usuarios, se pudo evidenciar que hace falta incrementar el número de trabajadores. En este caso la necesidad es de un nuevo farmacéutico para completar dos con el ya existente, y dos nuevos auxiliares repartidos en uno para cada turno de trabajo, con ello se alcanzarán la parrilla con un farmacéutico y dos auxiliares por turno. En este caso, en la proyección se indica la necesidad imperiosa de contratar en este primer año, un farmacéutico y un auxiliar y antes de cumplir los próximos 5 años completar las necesidades del servicio, tomando en cuenta también que de continuar el

crecimiento de la población atendida, tal vez sea necesario tomar medidas adicionales a las aquí propuestas, como por ejemplo la implementación de un Sistema de Dosis Unitaria con un indicador de cantidad de cantidad de bioquímicos farmacéuticos según el número de camas de hospitalización total, lo anterior se muestra en la tabla 17.

El servicio de farmacia requiere de un incremento en el personal por lo que se ha calculado la necesidad de al menos un nuevo bioquímico y dos auxiliares de farmacia.

Tabla 17. Indicadores de gestión administrativa

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Profesional en calidad para la mejora en la atención al paciente.	Número de personas contratadas	Personal contratado / Personal requerido	Contrato de profesional	1 año= 1 1 auxiliar
		X 100		2do año = 1 bioquímico
				3er año = 1 auxiliar
				4to año= 1 auxiliar
				5 años= 1 auxiliar
		Cantidad de bioquímicos farmacéuticos / Número total de camas de hospitalización	Proporción equitativa de farmacéuticos por cama de hospitalización con cobertura del 100%	5 años =100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

De acuerdo a la afluencia de pacientes, la farmacia debe contar mínimo con un nuevo bioquímico y tres a 4 auxiliares más para lograr que el 100% del personal requerido sea contratado al cabo de 5 años.

3.2.5. Gestión Financiera

La gestión financiera es una de las principales acciones que permitirán que el plan de mejoras se logre ejecutar de manera más efectiva, para ello es importante tener presente el presupuesto, las políticas de crédito y cobranzas y las recaudaciones.

Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

La dirección del hospital en conjunto con la gestión de finanzas debe programar y ejecutar los presupuestos anuales de acuerdo a las necesidades que presentan. Este año en tiempos de postpandemia, la recuperación económica se evidencia de forma lenta pero progresiva en diversas áreas de la economía del país, por lo tanto, es más factible que se proyecte en el segundo año la ejecución de al menos el 50% de los presupuestos programados y para el periodo de 5 años, alcanzar el 100% tomando en cuenta las nuevas necesidades que surjan en el periodo. Todo lo anterior se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. Indicadores de presupuesto

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Control del presupuesto institucional	Número de Presupuesto ejecutados	Número de presupuestos ejecutados/ Número de presupuestos planificado $\times 100$	Informe de presupuesto conjunto.	1er año: 25% 2do año: 50% 3er año: 60% 4to año: 75% 5to año: 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital

Elaboración: Autor

La dirección del hospital en conjunto con el departamento de finanzas deben gestionar los ingresos adicionales que se requieran para cubrir las necesidades de la institución y de esta manera evitar o limitar la dependencia con los organismos internacionales de Club de Leones.

Evacuación de Políticas de Crédito y Cobranzas

Indicadores de Gestión Financiera de políticas a crédito y cobranzas (proyección cinco años)

Toda gestión de crédito y finanzas debe expresarse en la ejecución de acción que permitan aumentar los ingresos. Este presupuesto debe estar acorde a los requerimientos de funcionamiento del hospital y adaptarse constantemente. (Tabla 19).

Tabla 19. Indicadores de Políticas de Crédito y Cobranzas

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Elaboración de plan financiero Institucional.	Número de planes financieros puestos en marcha.	Plan financiero institucional ejecutado / Plan financiero programado X 100	Informe de plan financiero institucional	1er año: 25% 2do año: 40% 3er año: 60% 4to año: 75% 5to año: 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor.

La programación de actividades para el plan financiero que permitan recaudar fondos, se proyecta aun logro del 25% en el primer año y la meta es alcanzar el 100% al 5to año.

Recaudaciones

Indicadores de Gestión financiera por recaudaciones (proyección cinco años)

Los recursos económicos deben disponerse para lograr unos objetivos, todo esto debe a su vez regirse por una planificación que incluya todos los elementos necesarios para que se logren las metas establecidas.

Tabla 20. Indicadores de recaudaciones

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
----------------------	------------------	-----------------------	-----------------------	------------

Ingresos	Plan de ingresos	Ingreso recaudado / Ingreso requerido X 100	Informe de plan financiero institucional	1er año: 50% 2do año: 60% 3er año: 70% 4to año: 75% 5to año: 100%
----------	------------------	---	--	---

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

En este caso, la realización y ejecución de los planes financieros serán los indicativos para esta gestión y la proyección es el logro del 100 % de los planes financieros desde el primer año de esta gestión para recaudar el dinero suficiente para poder cubrir los principales gastos.

3.2.6. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión de operaciones logísticas y el proceso de abastecimiento requieren contar con una estructura controlada, planificada y organizada, en función de poder contribuir a la gestión del servicio de farmacia proporcionando los implementos necesarios para operar con suficiente flujo de medicamentos.

Capacidad Instalada

*Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos
(proyección cinco años)*

Hasta la fecha, la farmacia no ha podido hacer la entrega de medicamentos manera satisfactoria, en parte por la gran afluencia de usuarios que se incrementa progresivamente y por otro lado por la carencia de medicamentos en cantidad y variedad suficiente. (Tabla 21).

Tabla 21. Indicadores de capacidad instalada

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
----------------------	------------------	-----------------------	-----------------------	------------

Satisfacción de la demanda	Número de recetas entregadas	Número de recetas entregadas / Número de recetas solicitadas X 100	Informe de inventario del servicio	1er año: 50% 2do año: 60% 3er año: 70% 4to año: 75% 5to año: 100%
----------------------------	------------------------------	--	------------------------------------	---

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

Los principales aspectos que se han de solventar para poder lograr la meta proyectada, es incrementar la entrega de recetas completas en un 50% para el primer año y 100% en el transcurso de los 5 años. Es evidente la dificultad de lograr el 100% en este aspecto puesto que siempre puede haber la posibilidad de que algunos medicamentos no puedan ser adquiridos por el hospital, ya sea por regulación del Estado o por el alto costo de los mismos

Evaluación de Movimiento de Inventarios

La realización de inventarios no se ha podido realizar correctamente hasta la fecha por falta de capacitación de los trabajadores, falta de tiempo para hacerlo y falta de computadoras que agilicen el proceso. Solventados estos obstáculos deberán realizarse registros mensuales e inventarios trimestrales para controlar los ingresos de medicamentos, los egresos, las necesidades más importantes, las fechas de vencimiento de los fármacos y con toda la información recabada mejorar la adquisición de estos insumos de acuerdo a los datos arrojados.

Tabla 22. Indicadores de porcentaje de productos disponibles según inventarios

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Elaboración de inventarios	Número de productos disponibles en depósito para su despacho	Número de medicamentos solicitados / Número de productos disponibles X 100	Informe de inventario	1er año: 25% 2do año: 50% 3er año: 60% 4to año: 75% 5to año: 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

En la proyección se estima que para el primer año se logre alcanzar esta meta en un 25 % y a los 5 años un 100 %. Estos datos se muestran en la tabla 22.

La atención del usuario por parte de la farmacia ha demostrado hasta ahora que no logra llenar las expectativas de los pacientes, por lo que se deben solventar los factores evidenciados en este estudio para lograr mejorar este problema. Para ello se sugiere realizar una encuesta de satisfacción a los usuarios y con ello medir si las mejoras implementadas han logrado causar el efecto deseado (Tabla 23).

Tabla 23. Indicadores de evaluación del nivel de satisfacción del paciente

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Evaluación del nivel de satisfacción del paciente	Porcentaje de usuarios satisfechos	Número de pacientes satisfechos / Total de pacientes encuestados $\times 100$	Informes de encuesta de medición de nivel de satisfaccione s del paciente.	1er año: 25% 2do año: 40% 3er año: 60% 4to año: 75% 5to año: 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

La proyección a un año de haber solventado las falencias, es lograr que el 75 % de los pacientes manifiesten satisfacción por la atención recibida y al cabo de 5 años alcanzar el 95 %.

3.2.7. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

Uno de los factores que se requiere solventar para mejorar la problemática que presenta la farmacia es la implementación de tecnologías actualizadas que permitan llevar un mejor control de las medicinas recibidas, las entregadas y el registro de los usuarios, aspecto que incidiría positivamente en agilizar el proceso de atención y garantizaría una mayor calidad del servicio a la hora de hacer los inventarios. Para lograr esta meta, se sugiere la compra de un equipo de computación durante este año y al menos uno más antes de los próximos 5 años, equipados con el software correspondiente. (Tabla 24).

Tabla 24. Indicadores de número de equipos de computación instalados

Nombre del indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Proyección
Equipos de computación para registro de usuarios y medicamentos	Número de equipos dotados para la farmacia	Número de equipos de computación instalados / Número de equipos de computación instalados X 100	Registros de compras de equipos	1er año: 25% 2do año: 40% 3er año: 60% 4to año: 75% 5to año: 100%

Fuente: Registro de la dirección del hospital
Elaboración: Autor

La compra de un computador en el primer año de implementación del presente plan de mejoras, permitirá a los trabajadores de la farmacia realizar una atención sin retardo y a mantener un registro de entradas y de salidas de medicamentos, controlar los registros de usuarios y facilitará la realización de inventarios.

Al lograr la implementación de todas estas mejoras, se proyecta obtener un nivel de atención alto como Hospital Básico Club de Leones.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La evaluación e implementación del plan de gestión representa la etapa final de este proceso, donde la acción principal recae sobre la dirección del hospital quienes deben revisar si la implementación del plan realmente cumple con las expectativas y permite la solución del problema planteado, de tal manera poder establecer las mejoras y reorganizar las estrategias.

La evaluación del plan dependerá de las actividades específicas, por ejemplo, los procesos de capacitación deben ser evaluados y supervisados de manera continua, además de actualizar los conocimientos y estar a la vanguardia con información actualizada. Por lo tanto, se propone que las capacitaciones realizadas al personal tengan una evaluación con periodicidad semestral, en especial, al personal de nuevo ingreso.

El incremento del personal es indispensable en varias áreas del hospital y en especial en farmacia, el cual debe tener experiencia y conocimientos suficientes en el área. En la parte tecnológica, se deben realizar mantenimientos periódicos a las computadoras y la actualización de los programas de manera semestral en todo el hospital y la compra de estos equipos para la farmacia. En cuanto a la gestión financiera, esta debe evaluarse mensualmente para establecer supervisión en gastos e ingresos.

La evaluación del plan de mejoras permite además comprobar el progreso de la gestión y los resultados obtenidos serán la mejor forma de determinar la eficacia del mismo. Esta evaluación debe incluir a los trabajadores del servicio de farmacia y mantener encuestas de satisfacción para el usuario, quienes al final son los principales medidores del proceso.

Adicionalmente, los indicadores de gestión permiten cuantificar los resultados y con ello medir el éxito de la implantación de las mejoras, o por el contrario, las faltas en el mismo, de manera de poder solventar a tiempo cualquier inconveniente o aspecto que no haya sido tomado en cuenta.

4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La principal limitante evidenciada fue la falta de recursos económicos, que impiden lo siguiente: la compra de los medicamentos que fallan con frecuencia, la contratación de más personal, compra de equipo de computación necesario. Esta falta de recursos económicos se relaciona a su vez con la falta de autonomía e independencia de la gestión financiera del hospital al depender gerencialmente de una institución internacional. Por lo anterior, la limitante principal es el compromiso que pueda tener el nivel superior del Club de Leones para aportar los recursos necesarios.

4.2. Conclusiones y Recomendaciones

4.2.1. Conclusiones

El servicio de farmacia forma una parte importante en la atención del usuario de cualquier hospital, en especial cuando se trata de instituciones sin fines de lucro que prestan una labor social al expender medicamentos a costos muy accesibles y con ello ayudar a una población económicamente necesitada. Esto aumenta la responsabilidad y el compromiso del servicio para brindar una atención de calidad y satisfacer al paciente de forma plena.

La gestión de la atención de la farmacia requiere ser evaluada, en especial, cuando se detectan falencias por parte de los trabajadores y quejas por parte de los pacientes. Esta evaluación permitirá detallar los factores relacionados con estas fallas y con ello establecer un plan de gestión de mejoras, logrando beneficiar a ambas partes.

Las principales falencia evidenciadas se relacionan con falta de presupuesto para la compra de mayor cantidad y variedad de medicamentos así como incrementar el número de personas que trabajan en el servicio para acelerar la atención y evitar demoras en la entrega, adicional a la implementación de tecnologías que permitan agilizar la atención.

En el área de Marketing no se cumple su gestión puesto que solo cuenta con un trabajador, por lo tanto se deben ajustar las estrategias a sus posibilidades, o bien plantear la contratación de más personal.

El servicio de farmacia requiere de al menos 2 profesionales farmacéuticos (uno para cada turno), y cada uno a su vez debe tener 2 auxiliares a su cargo, además de 1 personal administrativo para poder solventar las carencias que presentan. De acuerdo a los indicadores calculados, en los años 2020 y 2021 no se incrementó la nómina de este servicio, manteniendo igual número de trabajadores desde los inicios de sus actividades en el 2019. Este aspecto está relacionado con el retardo de la atención, la sobrecarga de trabajo y aumento de los tiempos de espera.

Durante el 2020, la farmacia con apenas un año de inaugurada, solo logró cumplir el 61.6% de los requerimientos de los usuarios, demostrado a través de este indicador que relaciona las recetas solicitadas respecto a las que pudieron cumplirse, mientras que para el 2021 el incremento exponencial de los usuarios solo pudo ser cubierto en un 55 %. Esto demuestra que es insuficiente.

Se pudo evidenciar que durante el primer año de pandemia en el 2020, los ingresos disminuyeron hasta en un 62.5% con una recuperación moderada en el 2021 que

alcanzó el 72.8 % puesto que se dio reapertura a una serie de servicios como quirófano y consultas programadas que se suspendieron durante el 2020.

El presupuesto de la institución no logra ser cubierto por los ingresos propios, es por ello que dependen de los aportes de la Asociación Club de Leones a nivel internacional quienes solventan lo faltante, también es importante acotar que en los años 2021 y 2022, en el Ecuador al igual que a nivel mundial, se estaba viviendo las consecuencias de la pandemia del COVID-19, esto afectó económicamente a todas las instituciones puesto que se cerraron por mucho tiempo las consultas externas programadas.

En el servicio de farmacia desde su inauguración en el 2019 no se cuenta con computadora o algún otro dispositivo tecnológico que permita llevar un registro digital de usuarios, ingreso y egresos, además del control de inventarios entre otros.

Se ha verificado que la misión, visión y el resto de las estrategias del hospital no han presentado variación y siguen siendo adecuadas.

4.2.2. Recomendaciones

La dirección del hospital debe comprometerse con las mejoras en el servicio de farmacia, para ello gestionar todas las actividades y procesos necesarios para su mejora. En especial, la gestión financiera será la clave primordial para solventar estas falencias, para ello se requiere de compromiso de la dirección en la brusquedad estas mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA). (2017). *Plan de mejoras*. Obtenido de <https://www.unirioja.es/servicios/ose/pdf/enologia/planmejorasenologia.pdf>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinventando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*(2), 83-96. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Arango, L., Aristizabal, M., Álzate, S., Valencia, F., & Velásquez, L. (2019). *Evaluación del plan de gestión gerencial del periodo 2018 según la resolución 710 de 2012, 743 de 2013 y 408 de 2018 de la empresa social del estado – E.S.E – Hospital San Rafael del Municipio de Andes – Antioquia. Informe de asesoría y asistencia técnica*. Tesis, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Afines, Medellín. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/10862/1/2019_evaluacion_plan_gestion.pdf
- Arnedo, G. (2012). *La cadena de valor como nuevo eje de competitividad frente a los desafíos del mercado global*. Tesis, Universidad Tecnológica de Bolívar, Facultad de Economía y Negocios, Cartagena. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0062819.pdf>
- Correa, S. (2011). *Proceso de reconstrucción teórica del concepto de Gestión*. Tesis, Universidad Católica de Pereira, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pereira. Obtenido de <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/954/1/Gestion%20OSO.pdf>
- Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestión de procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection SA*. Tesis, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, Ingeniería Industrial, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>

- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(01), 67-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/440/44043204005/html/>
- Govindarajan, R., Perelló, A., Parés, R., Serrais, J., Ferrandez, D., Sala, R., & Rodriguez, D. (2013). La gestión por procesos en la Farmacia Hospitalaria para la mejora de la seguridad del paciente. *Revista de Calidad Asistencial*, 28(3), 145-154. Retrieved from <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-la-gestion-por-procesos-farmacia-S1134282X12001224>
- INEC. (2014). *Anuario de Estadística: Recursos y Actividades de Salud 2014*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2014.pdf
- Lezama, C. (2007). *Indicadores de gestión*. Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>
- Lions Clubs International. (2022). *En una misión de servicio*. Obtenido de <https://www.lionsclubs.org/es/discover-our-clubs/mission-and-history>
- Manrique, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensam. gest.*(40). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000100006
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las organizaciones* (2da ed.). Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Obtenido de <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Ministerio de Salud Argentina. (2021). *Farmacias en establecimientos de salud. Directrices de organización y funcionamiento*. Obtenido de https://www.fuerzas-armadas.mil.ar/Laboratorio-farmaceutico-conjunto/files/Normativa-en-Ssalud/Farmacia/anexo_6560796_1.pdf

- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Navarro, A. (2020). *Planificación y organización de un servicio de farmacia*. Obtenido de <https://svfh.es/wp-content/uploads/2020/12/M%c3%93DULO-1.-Planificaci%c3%b3n-y-organizaci%c3%b3n-de-un-Servicio-de-Farmacia.-2.pdf>
- Negro, E., Álvarez, A., Gorgas-Torner, M., Encinas, C., & de la Rubia, A. (2017). Indicadores de calidad de tecnologías aplicadas a la farmacia hospitalaria. *Farmacia Hospitalaria*, 41(4), 533-542. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/fh/v41n4/2171-8695-fh-41-04-00533.pdf>
- Parra, G. (2016). *Plan de mejoras institucional*. Obtenido de <https://www.ups.edu.ec/documents/10184/14643/Plan+de+mejoras+intitucional+%28>
- Pierre, J. (2004). *Investigación cualitativa. Guía práctica*. México: McGraw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/36342519/Investigaci%C3%B3n_Cualitativa_Jean_Pierre_Deslauriers
- Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria (SEFH). (2017). *El valor de la farmacia hospitalaria. Documento de información y posicionamiento*. Obtenido de https://www.sefh.es/sefhpdfs/El_Valor_de_la_FH.pdf
- Urbina, A. (2015). *Modelo de gestión de calidad en el servicio de farmacia del hospital básico privado Durán de la ciudad de Ambato en el año 2015*. Tesis, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3638/1/TUAMSS011-2016.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Guión de la entrevista

¿Desde cuándo labora en la farmacia?

¿Cuáles considera que pueden ser los principales inconvenientes que tienen usted para prestar un buen servicio de farmacia?

¿Cuáles son las principales quejas que ha escuchado de los usuarios del servicio de farmacia?

¿Cree factible que se puedan solventar las fallas que manifiesta?

¿Cuál sería su aporte para mejorar el funcionamiento del servicio?

Algo más que desee agregar

Gracias por su colaboración

Anexo 2

Encuesta dirigida a los empleados del servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones de Ambato

Lea a continuación las preguntas y responda con una X según corresponda:

Edad: _____

Sexo: _____

Tiempo en el servicio: _____

Horario: _____

¿Cuáles considera usted que son los principales inconvenientes para la atención de los usuarios?

- a) Falta de personal
- b) Falta de capacitación
- c) Problemas con el registro de entregas e inventarios
- d) Problemas con las recetas médicas
- e) Otras: _____

¿Cuál es el promedio de tiempo de atención por cada usuario?

- a) Menos de 5 minutos
- b) 6 a 15 minutos
- c) 16 a 25 minutos
- d) 26 a 35 minutos
- e) Más de 35 minutos

¿Cuáles son las principales quejas de los usuarios?

- a) Falla en la cantidad de las medicinas
- b) Falla en la variedad en las medicinas
- c) No hay las medicinas que le indicaron
- d) Demora en la atención
- e) Debe acudir más de una vez al servicio para la entrega del medicamento

Alguna otra observación que desee hacer:

Sugerencias para mejorar el servicio:

Gracias por su colaboración

Anexo 3

Encuesta dirigida a los usuarios del servicio de farmacia del Hospital del Día Club de Leones de Ambato para determinar los factores relacionados con la atención del paciente

Lea a continuación las preguntas y responda con una X según corresponda:

Edad: _____

Sexo: _____

¿Cuáles considera usted que son los principales inconvenientes cuando solicita atención en la farmacia?

- f) Se tardan en atenderlo (a)
- g) Trato poco amable
- h) Problemas con el registro de entregas e inventarios
- i) Problemas con las recetas médicas
- j) Otras: _____

¿Cuál es el promedio de tiempo que demora en la fila para ser atendido?

- f) Menos de 5 minutos
- g) 6 a 15 minutos
- h) 16 a 25 minutos
- i) 26 a 35 minutos
- j) Más de 35 minutos

¿Cuáles son las principales quejas que podría presentar como usuario?

- f) Falla en la cantidad de las medicinas
- g) Falla en la variedad en las medicinas
- h) No hay las medicinas que le indicaron
- i) Demora en la atención
- j) Debe acudir más de una vez al servicio para la entrega del medicamento

Alguna otra observación que desee hacer:

Sugerencias para mejorar el servicio:

Gracias por su colaboración