



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN

GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR EL PROCESO DE
ABASTECIMIENTO DE MEDICAMENTOS EN EL CENTRO DE
ESPECIALIDADES VIRGEN DEL CISNE,
EN EL PERIODO 2023.”**

Profesor

Mónica Janeth Moncayo Robles, Mgs.

Autora

María Belén Gárate Campoverde, MD.

2022

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en el marco de una propuesta de mejora estructural en el proceso de abastecimiento de medicación en el Centro de Especialidades Virgen del Cisne, se realiza una investigación previa de las necesidades propias del mencionado Centro basándonos en los requerimientos de la población que utiliza los servicios de salud, para poder orientar la mejora tomando en consideración las necesidades de la población que utiliza estos servicios de salud. Para las mejoras en el abastecimiento y manejo de medicación inicialmente se plantea una estructuración jerárquica orgánica de la institución, debido a su inexistencia y pobre capacidad resolutoria de la presente administración, para un mejor manejo de la medicación, todo esto con el objetivo de disminuir pérdidas por un manejo insuficiente en la administración de farmacia específicamente en los procesos donde se encuentran involucrados los medicamentos como lotes vigentes, proyección de necesidades, etc. Como solución a esta problemática se plantea la implementación de un software que regule los procesos y plantee proyecciones en relación con las necesidades de la población que utiliza los servicios, es necesaria la capacitación continua tanto al personal médico como a los encargados de farmacia, con el objetivo de mejorar los procesos de abastecimiento y manejo de medicamentos en el Centro.

Palabras claves: automatización de servicios, medicación, administración, abastecimiento, capacitación

ABSTRACT

The present work is developed within the framework of a proposal for structural improvement in the medication supply process in "Centro de Especialidades Virgen del Cisne", a preliminary investigation is carried out based on the requirements of the population. that uses this health services, to guide improvements.

For improvements in the supply and management of medication, initially an organic hierarchical structure of the institution is proposed, due to its non-existence and poor resolution capacity of the present administration, for a better management of medication, all this with the objective of reducing losses due to insufficient management in pharmacy administration, specifically in the processes, such as current batches, projection of needs, etc.

As a solution to this problem, the implementation of a software is proposed, continuous training is necessary for both medical personnel and pharmacy managers, with the objective of improving the processes of supply and management of medicines in the Center.

Keywords: automation of services, medication, administration, supply, training

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Capítulo I	2
Revisión Del Estado Del Arte Y Planteamiento Del Problema	2
1. Análisis Ambiental Situacional	2
1.1 Introducción	2
1.2 Análisis De La Situación Actual De Gestión Gerencial	4
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera Y Operativa	5
1.2.2 Oferta Y Demanda De Servicios	5
1.2.3 Análisis Geoespacial Y Geopolíticos.	6
1.2.4 Oferta De Servicios	6
1.2.5 Población Atendida	8
1.3 Planteamiento del Problema	10
1.4 Justificación del planteamiento del problema	11
1.5 Objetivos Generales Y Específicos Del Plan Para La Prestación De Servicios	12
1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios	12
1.7 Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas	12
Capítulo II	15
Justificación y Aplicación de Metodología Cualitativa para la Realización del Plan de Prestación de Servicios.	15
2.1 Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud.	16
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección	16
2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	17
2.1.3 Gestión Financiera	18
2.1.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	19
2.1.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	19
2.1.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	20
2.2 Establecer estrategias para soportar la mejora	24
Capítulo III	25
Propuesta y justificación de alternativas de solución	25
3.1 Planteamiento Estratégico	25
3.1.1 Análisis del Entorno Social	25
3.1.1.1 Político	25
3.1.1.2 Económico	25
3.1.1.3 Social	26
3.1.1.4 Tecnológico	26
3.1.2 Análisis de la industria de servicios de salud	27
3.1.2.1 Nuevos competidores	27
3.1.2.2 Proveedores	27
3.1.2.3 Clientes	28
3.1.2.4 Productos sustitutos	28
3.1.2.5 Rivalidad de la industria	28
3.1.3 Análisis FODA	28
3.1.4 Cadena de valor de la organización	29
3.1.5 Planificación estratégica	29
3.1.5.1 Misión	29
3.1.5.2 Visión	30
3.1.5.3 Valores	30

3.1.5.4	Objetivos institucionales	30
3.1.5.5	Principios éticos	31
3.1.5.6	Políticas	31
3.2	Plan de gestión gerencial	31
	Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial	31
3.2.1	Gestión Gerencial de la Dirección	31
3.2.2	Gestión Administrativa	33
3.2.3	Gestión Financiera	34
3.2.4	Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	36
3.2.5	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones	37
3.2.6	Planificación financiera del plan de gestión gerencial	39
	Capitulo IV	40
	<i>Evaluacion e implementacion integral de gestion gerencial</i>	40
4.1	Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	40
4.2	Conclusiones y Recomendaciones	40
	Anexos	42
	Bibliografía	45

Índice tablas

Tabla 1. Tipos de medicamentos disponibles en farmacia.	Página 7
Tabla 2. Estadística de atención medicina por años, facturación.	Página 8
Tabla 3. Estadística de atención odontología por años, facturación.	Página 9
Tabla 4. Matriz De Evaluación De Alternativas De Solución.	Página 13
Tabla 5. Matriz para la evaluación y selección de alternativas.	Página 14
Tabla 6. Cuadro general de capacidades y limitaciones de Abastecimiento de Farmacia	Página 22
Tabla 7. Tareas de la gestion gerencial.	Página 32
Tabla 8. Cronograma de actividades de la gestion gerencial.	Página 32
Tabla 9. Tareas de la gestion administrativa.	Página 33
Tabla 10. Cronograma de actividades de la gestion administrativa.	Página 34
Tabla 11. Tareas de la gestion financiera.	Página 35
Tabla 12. Cronograma de actividades de la gestion financiera.	Página 35
Tabla 13. Tareas de la gestion operativa.	Página 36
Tabla 14. Cronograma de actividades de la gestion operativa.	Página 37
Tabla 15. Tareas de la gestion operativa.	Página 38
Tabla 16. Cronograma de actividades de la gestión de la tecnologia.	Página 38

Índice figuras

Figura 1. Organigrama estructural.	Página 5
Figura 2. Ubicación del Centro	Página 6
Figura 3. Estadística de atención médicas.	Página 8
Figura 4. Estadística de atención odontología.	Página 9
Figura 5. Árbol de problemas.	Página 10
Grafica 6. Cadena de valor de la organización.	Página 29

INTRODUCCION

El Centro de especialidades Virgen del Cisne es una empresa privada que brinda servicios de salud tanto a usuarios particulares como a pacientes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ya que funciona como prestador externo de servicios médicos. En el manejo de la empresa como ofertante de servicios de salud, presenta muchas alternativas de mejoras estructurales para obtener una mejor rentabilidad a corto mediano y largo plazo, el objetivo del presente trabajo es realizar un aporte a una de las múltiples mejoras que se podrían realizar, tomando como fundamento el manejo integral de los medicamentos en la cartera de farmacia.

Durante el desarrollo del capítulo uno se realiza un análisis exhaustivo del ambiente donde se desarrolla la empresa, tomando en consideración aspectos fundamentales como localización geográfica, estructura organizacional de la empresa, la situación actual de la empresa, la estructura administrativa, operacional y financiera de la misma, así como un análisis de los datos conseguidos en los dos últimos años previos. En base a esta información se plantea un problema a partir del cual se genera una propuesta de mejora integral al mismo.

Gracias a la recopilación de la información y análisis de datos del primer capítulo, planteamos un objetivo, una mejora en el manejo del abastecimiento de medicamentos. En el capítulo dos se analizan las múltiples gestiones involucradas en la mejora, desarrollándose la idea en base a cada gestión involucrada en la empresa, mediante una tabla en donde se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la mejora, para mediante estos resultados generar estrategias que colaboren en alcanzar el objetivo planteado.

En el capítulo tres se desarrollan las estrategias en base a los recursos necesarios para la implementación de estas, con una proyección de gastos para la implementación y los peldaños estructurales que se irán alcanzando en base al tiempo, culminando en la obtención de objetivos fundamentado en la resolución del problema planteado. Para finalizar en el último capítulo con las conclusiones de este planteamiento de mejora.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Análisis Ambiental Situacional

1.1 Introducción

El sistema de salud ecuatoriano es el conglomerado de instituciones que buscan que la prestación de servicios de salud sea de manera integral y eficiente, asegurando que las personas tengan acceso a una atención de calidad y calidez. El sistema de salud está compuesto usualmente por un sector público y un sector privado. En el Ecuador, el sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social, entre ellas el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

El sistema de salud se estructura principalmente en tres niveles de atención de salud según su poder resolutivo. El primer nivel de menor complejidad es la puerta de entrada al sistema de salud. El segundo nivel de complejidad media es el que cuenta con especialistas en consulta externa, así como servicios de apoyo diagnóstico como laboratorio, imagenología, entre otros. El tercer nivel de alta complejidad está conformado por hospitales de alta tecnología e institutos especializados.

Los trabajadores del sector productivo de la economía, incluyendo al sector campesino, tienen derecho a afiliarse al IESS. Este instituto cubre por lo menos a 20% del total de la población ecuatoriana. Por la alta demanda de atención médica de los afiliados, se incorporaron prestadores externos, que otorgan atenciones de salud complementaria para los afiliados.

El Centro de Especialidades Virgen del Cisne forma parte de los prestadores externos que brindan servicios al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el 2020. También forma parte de la Red Pública Integral de Salud. Dicho establecimiento tiene 15 años de trayectoria, al inicio contando solo con laboratorio, un consultorio médico, un consultorio odontológico, sala de rehidratación, y farmacia. Dicha farmacia comenzó siendo un servicio propio de la unidad médica, pero en el año 2014 se tercerizó y formó parte del Grupo Difare, una empresa dedicada a la distribución

farmacéutica y desarrollo de farmacias. Este servicio se estipuló por la necesidad de implementar un amplio stock de medicamentos, con la facilidad de crédito que otorgó la compañía, para la primera acreditación con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Esta acreditación se dio siendo el centro médico un Primer Nivel de Atención, según su permiso de funcionamiento de esa época. Dos años después, en el año 2016, se terminó de manera unilateral el contrato de Prestador Externo, y la farmacia volvió a ser propiedad netamente del centro médico.

Según el Manual de Procesos para la Gestión Farmacéutica emitida por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

La farmacia institucional se usa para el servicio de apoyo clínico en el tratamiento farmacoterapéutico y es responsable de la gestión del suministro de medicamentos, así como la ejecución de actividades asistenciales para asegurar en el paciente el máximo beneficio de la farmacoterapia, con el fin de brindar un servicio eficiente y seguro y que compense los requerimientos y expectativas de los usuarios que reciben el servicio. Estas farmacias deben estar ubicadas en todas las unidades médicas que prestan servicios de atención en salud, independientemente de su nivel de complejidad. Indica además que el stock de medicamentos disponibles debe estar en relación con su nivel de atención y que figuren en el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos. (Paez, Coimes, & Franco, 2016)

Es decir, toda institución que brinde servicios a pacientes IESS debe contar como requisito mínimo, con un área de farmacia y estar equipada y disponible.

Actualmente, el Centro de Especialidades Virgen del Cisne es nuevamente prestador externo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, brindando atenciones de consulta externa a afiliados desde junio de 2020, clasificado como Segundo Nivel de Atención según su permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS). En esta acreditación, el centro médico decidió abarcar farmacia como propia, sin necesidad de tercerizar dicho servicio, con la finalidad de obtener mayor rentabilidad.

1.2 Análisis De La Situación Actual De Gestión Gerencial

Existen diversas normativas en el país y en el mundo sobre los correctos procesos que debe seguir farmacia, incluyendo el abastecimiento de ellos. Existe la Guía Práctica para la Planificación de la Gestión del Suministro de Insumos Estratégicos, de la Organización Panamericana de la Salud, indica que, para llevar a cabo la evaluación de las necesidades, es indispensable el análisis del proceso unificado, la metodología empleada, el personal involucrado en el proceso, la información utilizada para el análisis, y la forma de evaluación para cuantificar cada etapa de dispensación de medicamentos, de esa forma se podrá realizar conciliaciones necesarias a las cantidades de medicamentos requeridos, antes de concretar la adquisición de nuevos medicamentos. (PAHO, 2016)

En el Ecuador, el Ministerio de Salud Pública, como ente regulador de la Red Integral de Salud, cuenta con el Reglamento De Buenas Prácticas De Almacenamiento, Distribución Y Transporte Para Establecimientos Farmacéuticos, en el cual respecto a la organización menciona la organización y de la dispensación de farmacia (Ministerio de Salud Pública, 2014).

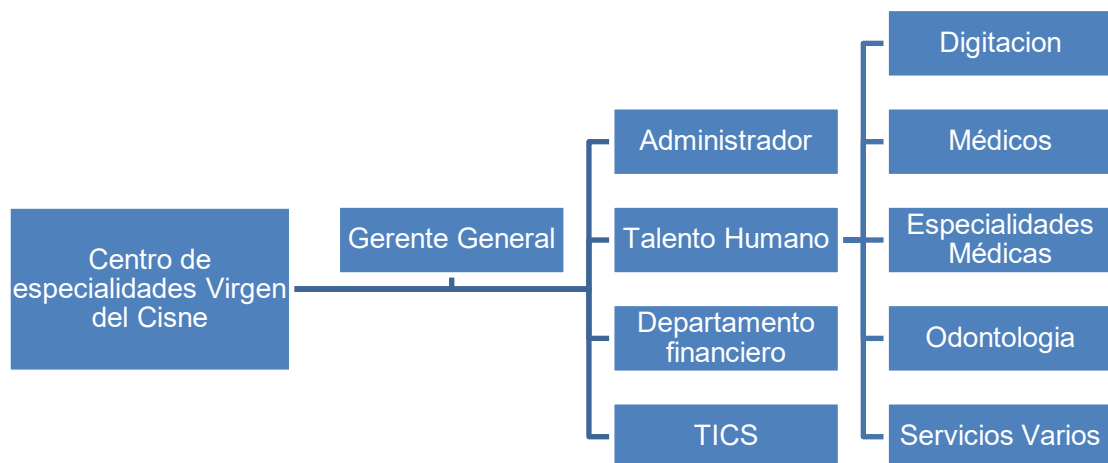
Además, el Manual De Procesos Para La Gestión De Suministro De Medicamentos (Ministerio de Salud Pública, 2009), profundiza en la elección de los medicamentos básicos para satisfacer las principales necesidades de salud de la población. Indica que estos medicamentos deben constar en el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos (Ministerio de Salud Pública, 2019), y se estima la necesidad de los medicamentos para la población atendida en el establecimiento de salud, para un periodo determinado, el cual usualmente es un año, y así se lograría cuantificar lo requerido en base al listado establecido por la unidad médica.

Para adquirir las diversas formas farmacéuticas, se debe comenzar con la correcta planificación, implementando políticas institucionales y determinando los objetivos de la adquisición. Se delegará funciones dependiendo de las necesidades de la población en base a sus atenciones médicas, para de esta manera evitar la acumulación de diferentes lotes, fechas de caducidad o desabastecimiento de la farmacia. Finalmente se debe realizar la evaluación de los medicamentos en base a la disponibilidad, precios de adquisición, precios de referencia, oportunidad de compra, calidad y servicio prestado por los proveedores

1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera Y Operativa

El Centro de Especialidades Virgen del Cisne se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama estructural del Centro de Especialidades Virgen del Cisne.



Fuente: Centro de especialidades Virgen del Cisne

Autora: MD. María Belén Garate

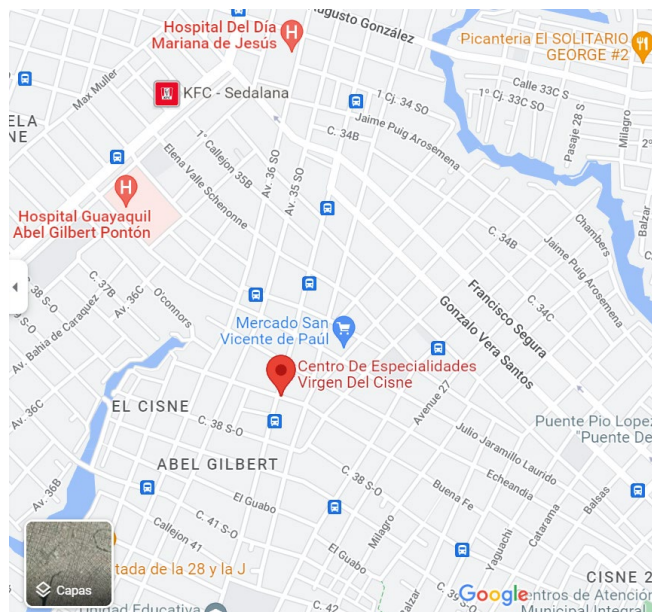
1.2.2 Oferta Y Demanda De Servicios

El Centro de Especialidades Virgen del Cisne cuenta con una amplia cartera de servicios aprobada por la Coordinación Provincial de Prestaciones del Seguro de Salud Guayas, posterior a una solicitud de ampliación de cartera en diciembre de 2020, basada en el análisis de los primeros meses de atención versus lo que necesitaban los afiliados. Todos los procedimientos y exámenes complementarios van acorde a las especialidades aprobadas para el establecimiento.

1.2.3 Análisis Geoespacial Y Geopolíticos.

El Centro de Especialidades Virgen del Cisne es una casa de salud ubicada en el Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Febres Cordero, en las calles Ismael Pérez Castro y Buena Fe, con código postal 090408. Estas calles son más conocidas con el nombre de Calle 25ava y la Ch, esquina (Figura 1).

Figura 2. Ubicación del Centro de Especialidades Virgen del Cisne.



Fuente: Google Maps

1.2.4 Oferta De Servicios

El Centro de Especialidades provee un servicio de atención integral, donde brinda un promedio de 3994 atenciones por mes, a pacientes afiliados del IESS, entre medicina y odontología. El centro médico cuenta con servicios en las especialidades de pediatría, ginecología, medicina interna, traumatología, cardiología, así como también medicina general y odontología. Cuenta sala de procedimientos ambulatorios, farmacia, laboratorio clínico, rayos X y ecografía, a más del área administrativa. Su equipamiento va acorde a la prestación de servicios en las áreas mencionadas.

La farmacia del establecimiento cuenta con 119 items disponibles, los cuales cubren las patologías más frecuentes de consulta externa. Están categorizados en analgésicos, antiácidos y antiulcerosos, antialérgicos, antidiarréicos y laxantes, antiinfecciosos, antiinflamatorios, antipiréticos, antitusivos y mucolíticos.

Tabla 1. Tipos de medicamentos disponibles en farmacia.

Tipos de medicamentos	Descripción
Analgésicos	<p>En este grupo se encuentran todos los fármacos que tienen como finalidad aliviar el dolor físico. Su catálogo se puede dividir en dos grandes familias: los opiáceos y los no opiáceos.</p> <p>Los primeros son de acción más potente, no están permitidos en la automedicación y pueden generar dependencia; mientras que los segundos son todo lo contrario, e incluyen tanto los antiinflamatorios no esteroideos (AINES), como el ibuprofeno y la aspirina o el paracetamol. Entre los efectos secundarios generales de los AINES están que favorecen el desarrollo de úlceras, pueden provocar complicaciones renales y aumentar la presión sanguínea.</p>
Antiácidos y antiulcerosos	<p>Dos grupos distintos de tipos de medicamentos, pero que comparten funciones similares: la disminución de las secreciones gástricas. Si disminuye la acidez, se previene la aparición de úlceras. Un ejemplo conocido es el Omeprazol.</p>
Antialérgicos	<p>Tienen la finalidad de combatir los efectos negativos de las reacciones alérgicas o la hipersensibilidad. Los más populares son los fármacos de la familia de antihistamínicos, cuyo mecanismo de acción influye sobre la histamina, la cual tiene un importante papel en alergias.</p>
Antidiarreicos y laxantes	<p>Los antidiarreicos son tipos de medicamentos que tienen como propósito aliviar y detener los efectos de la diarrea. Los más utilizados actualmente son fármacos que inhiben la motilidad del intestino, lo que favorece la retención para conseguir una mayor consistencia y volumen en las heces. En cambio, los laxantes son recetados para resolver problemas de estreñimiento por un aumento del movimiento intestinal o por lubricación.</p>
Antiinfecciosos	<p>Dependiendo del agente infeccioso, se clasifican en antibióticos, antifúngicos, antivirales y antiparasitarios.</p>
Antiinflamatorios	<p>Como el propio nombre indica, son fármacos que tienen como finalidad reducir los efectos de la inflamación. Los más recetados son los catalogados como AINES, que además de disminuir la inflamación, tienen efectos analgésicos.</p>
Antipiréticos	<p>Los fármacos antipiréticos son un tipo de medicamentos que tienen la capacidad de reducir la fiebre. Entre los más conocidos están la aspirina, el ibuprofeno y el paracetamol, que también presentan otras funciones.</p>
Antitusivos y mucolíticos	<p>Son fármacos que se recetan para tratar de reducir la tos no productiva, es decir, que no libera mucosidad. Se debe tener sumo cuidado con su dosis, ya que algunos de ellos, como la codeína, producen adicción. En cuanto a los mucolíticos, son medicamentos que se recomiendan cuando la mucosidad dificulta una respiración correcta.</p>

Fuente: Bases Farmacológicas de Goodman y Gilman

1.2.5 Población Atendida

La parroquia Febres Cordero es una parroquia urbana perteneciente a la provincia del Guayas, que cuenta con una población de 343.836 habitantes según el censo de población y vivienda del 2010 (INEC, 2010). Está ubicada a orillas del Estero Salado en el sector suroeste de la ciudad, en donde predomina el área residencial de clase media y clases populares, con una gran variedad de locales comerciales a lo largo de sus calles y avenidas.

La estadística de atención se realiza mediante el análisis del archivo plano (Anexo 1) entregado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, donde se logra evidenciar un promedio de 3403 atenciones por mes en medicina y 592 atenciones por mes de odontología, dentro de las cuales se evidencio un crecimiento sostenido mensual en base a la línea base de junio de 2020.

Tabla 2. Estadística de atención medicina por años, facturación

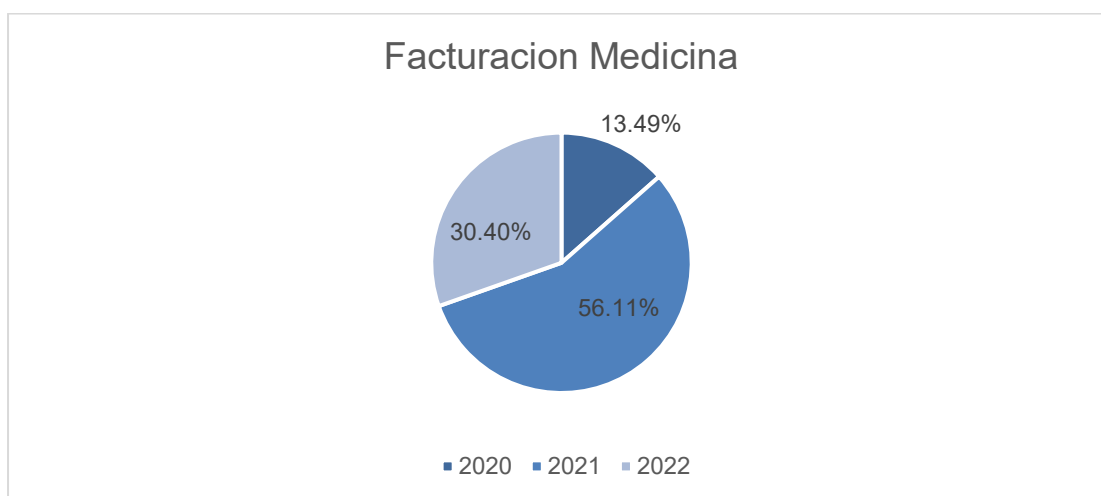
Año	Expedientes medicina	Facturación medicina
2020	11970	\$681,228.66
2021	43810	\$2,832,330.36
2022*	25886	\$1,534,636.50

*Periodo enero 2022 – mayo 2022

Fuente: Centro de especialidades Virgen del Cisne

Autora: MD. Maria Belén Garate

Figura 3. Estadística de atención medicas por años, facturación. Fuente: Centro de especialidades Virgen del Cisne



*Periodo enero 2022 – mayo A 2022

Autora: MD. Maria Belén Garate

Tabla 3. Estadística de atención odontología por años, facturación

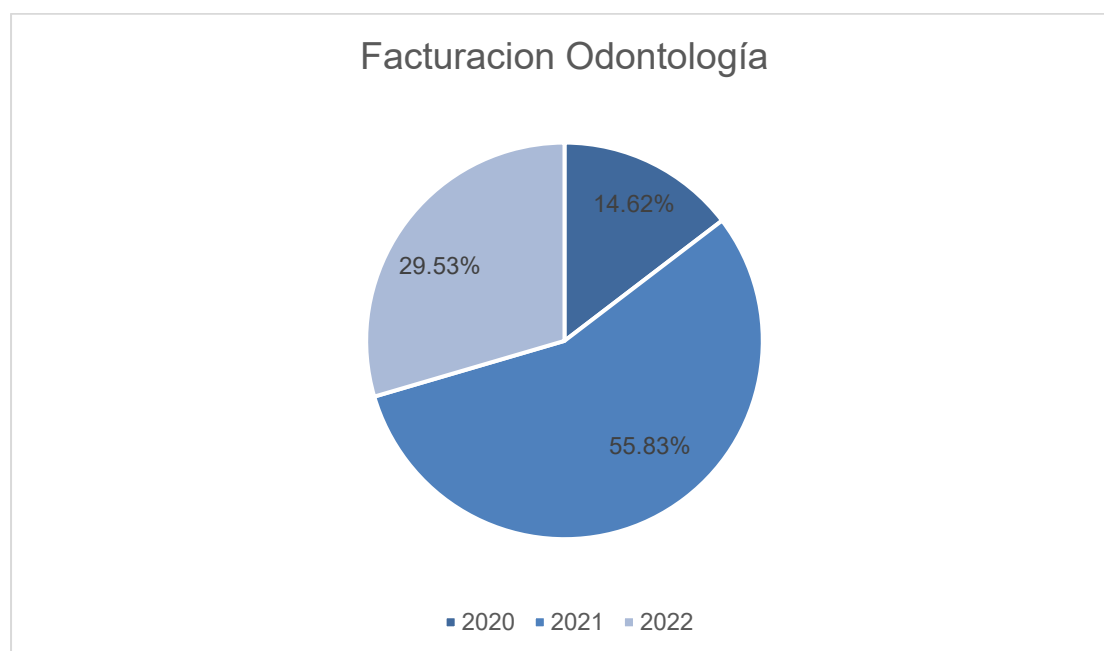
Año	Expedientes odontología	Facturación odontología
2020	2153	\$104,179.26
2021	7808	\$397,920.79
2022*	4237	\$210,085.47

*Periodo enero 2022 – mayo A 2022

Fuente: Centro de especialidades Virgen del Cisne

Autora: MD. María Belén Garate

Figura 4. Estadística de atención odontología por años, facturación.



*Periodo enero 2022 – mayo A 2022

Fuente: Centro de especialidades Virgen del Cisne

Autora: MD. María Belén Garate

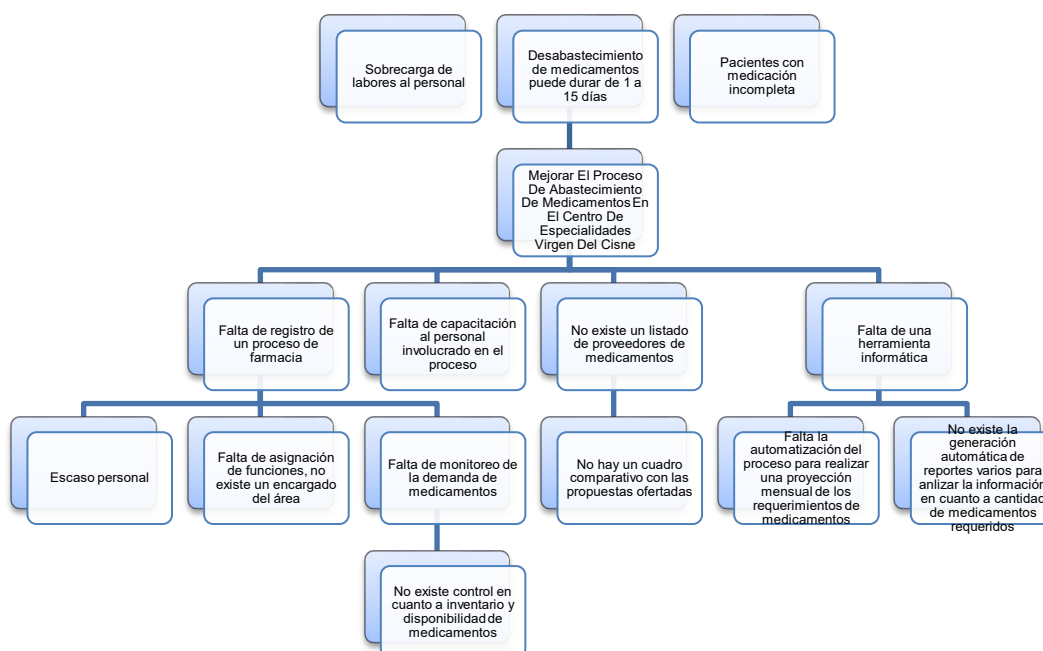
En las tablas se puede observar la cantidad de expedientes o pacientes atendidos por mes, separados por medicina (MED) y odontología (ODO), desde el inicio de la prestación de servicios a afiliados IESS. Medicina incluye atenciones de consulta externa de especialidades como de medicina general. Se observa el aumento consecutivo de pacientes desde junio 2020, por la ampliación de las agendas de médicos y odontólogos, debido a la demanda de pacientes al conocer que existía un prestador externo en el sector. Además, se logra ver el incremento en la producción total desde marzo 2021, ya que se aplicó la ampliación de la cartera de servicios, solicitada en diciembre 2020, con los respectivos códigos tarifarios y precios para las consultas de los especialistas.

1.2.5.1 Demanda de servicios insatisfecha

Uno de los factores por los cuales se cuenta con demanda insatisfecha es por falta de espacio físico de la institución, ya que no se puede implementar otras áreas de atención que deberían ir vinculadas a las especialidades ya cubiertas. Se incluyeron las especialidades con mayor demanda, pero en base a la población a cubrir, se observa la necesidad de realizar derivaciones por falta de servicios, la cual nos deja una proyección de crecimiento esperable en base al número de derivaciones realizadas. En el 2020 se gestionaron 518 derivaciones, en 2021 se gestionaron 1788 derivaciones y el 2022 se gestionaron 958 lo cual nos da un total de 3264 atenciones que el centro médico hubiera podido aumentar si contara con las especialidades. Además, la demanda insatisfecha relacionada con la provisión de medicamentos se debe a que no se cuenta con un contrato para el abastecimiento de medicamentos fijos, con dichos proveedores, requeridos de manera mensual o trimestral, ya que la rotación como tal de medicamentos varía. Además, se realiza la solicitud de medicamentos a los proveedores una vez terminados los medicamentos en farmacia, y los proveedores no siempre cuentan con stock disponible.

1.3 Planteamiento del Problema

Figura 5. Árbol de problemas



Autora: MD. María Belén Garate

Los prestadores externos del IESS en su mayoría cuentan con farmacias tercerizadas, ya que, dicho servicio que brindan grandes empresas dedicadas a la distribución farmacéutica, ofrece diversas formas de pago y créditos a largo plazo, haciendo llamativo dicho modelo de negocio. Este modelo de negocio le brinda mayor ganancia a la distribuidora farmacéutica que al prestador externo. Por este motivo ciertos prestadores deciden mantener la farmacia bajo el mando de la misma casa de salud. El Centro de Especialidades Virgen del Cisne es un establecimiento de segundo nivel de atención, por tanto cuenta con una amplia selección de medicamentos acorde al CNMB, por tanto brinda una oportunidad de mayor rentabilidad a los dueños de farmacia. El proceso de abastecimiento de medicamentos debe basarse en manuales establecidos a nivel nacional e internacional, y requiere una acción multidisciplinaria, para su correcta realización.

En el Centro de Especialidades Virgen del Cisne, no se cuenta con un manual interno o un proceso establecido ordenado para el cálculo de medicamentos despachados versus la demanda, proyectado a corto, mediano o largo plazo. Es por esto que se necesita realizar un Plan de Gestión Gerencial para mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos en el Centro de Especialidades Virgen del Cisne, en el periodo 2023.

1.4 Justificación del planteamiento del problema

Es imprescindible elaborar un proceso para el abastecimiento de farmacia que permita contribuir a una atención integral para los afiliados al seguro social, y que se pueda establecer una guía interna para el correcto seguimiento de cantidad de medicamentos. Este plan busca contribuir para que otros establecimientos canalicen esfuerzos para posicionar sus farmacias institucionales mediante una correcta logística operativa, generando una alta rentabilidad interesante. Se busca crear un cálculo correcto de medicamentos a corto, mediano y largo plazo, para que no cuenten con una mala logística y repercuta en otras áreas como el área de bodega, área financiera, y de farmacia como tal.

Las alternativas de solución que se propone en este estudio incluyen capacitaciones por parte de las instancias correspondientes, contar con talento humano facultado para dicha área de trabajo, y la posibilidad de implementar una herramienta informática amigable para automatizar el proceso.

1.5 Objetivos Generales Y Específicos Del Plan Para La Prestación De Servicios

Objetivos Generales Y Específicos Del Plan Para La Prestación De Servicios

Objetivo general

- Diseñar un plan de Gestión Gerencial que permita mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos, de la farmacia institucional del Centro de Especialidades Virgen del Cisne, en el periodo 2023

Objetivos específicos

- Elaborar una guía de seguimiento del proceso de abastecimiento.
- Identificar las necesidades de abastecimiento requerido.
- Determinar lotes mínimos y máximos de medicamentos.
- Establecer un levantamiento de inventario oportuno.
- Incrementar la rentabilidad económica para el establecimiento.

1.6 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Para mejorar la prestación de servicios, se debe cubrir la demanda de medicamentos, los cuales son necesarios para brindar una atención integral. Además, se debe contratar personal idóneo para las áreas involucradas en el abastecimiento de farmacia, y a su vez capacitar al personal del área mencionada en cuanto a procesos establecidos.

1.7 Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas

La matriz de evaluación de alternativas de solución, detallado en la tabla 2, desagrega siete posibles problemas secundarios que se encuentran vinculados a la inadecuada operatividad de los procesos de atención inicial al área de farmacia, en cuanto a abastecimiento, del Centro de Especialidades Virgen del Cisne, y las potenciales mociones de respuesta en sus micro-gestiones.

Tabla 4. Matriz De Evaluación De Alternativas De Solución

"Plan de Gestión Gerencial para mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos en el Centro de Especialidades Virgen del Cisne, en el periodo 2023." MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1. Abastecimiento insatisfactorio en farmacia	Falta de documentación de procesos.	Manejo desorganizado en la solicitud de nuevos medicamentos.	Lograr que el personal se alinee a un proceso nuevo.	Crear un manual definiendo el paso a paso del proceso.	Talento humano
2. Información incompleta de despacho	Falta de levantamiento de información de despacho de medicación.	Se solicita cantidades excesivas de medicamentos en ocasiones.	Contar con una tabla de Excel adecuada para la tarea.	Crear una matriz de Excel retroalimentada a diario, bajo seguimiento de un supervisor.	TICS
3. Proceso de inventario inadecuado.	Falta de levantamiento oportuno de inventario.	Se desconoce la cantidad actual en stock y se comienza a solicitar nueva medicación.	Establecer un proceso con tiempos de cumplimiento.	Asignar fecha y personal encargado para el levantamiento oportuno del inventario.	TICS
4. Desconocimiento en el área de farmacia	Falta de capacitación por parte de las estancias correspondientes.	El personal no conoce cómo sacar el cálculo de cantidad de medicamentos necesarios.	Contar con el tiempo extra requerido del personal encargado para recibir capacitaciones.	Establecer capacitaciones continuas del área.	Gerencia hospitalaria
5. No existe cantidad de talento humano necesario	No existe un análisis del cargo del área.	Incumplimiento de todos los informes que conlleva el área.	Disponibilidad de presupuesto para ampliar talento humano.	Estudio de cargas horarias del personal.	Talento humano
6. Remuneración insatisfactoria	No existe una solicitud de presupuesto por parte de talento humano.	Poca colaboración del personal.	Disponibilidad de presupuesto para aumentar salarios.	Estudio de cargas horarias del personal versus su remuneración.	Talento humano
7. Sistema informático deficiente	Falta de implementación de herramienta informática	No se contabiliza con exactitud los medicamentos en stock y en bodega.	Disponibilidad de presupuesto.	Destinar un presupuesto para implementar un sistema informático automatizado en farmacia.	TICS y Gestión Financiera
<p>Fuente: Centro de Especialidades Virgen del Cisne, mediante entrevistas y revisión de documentos. Elaboración: Propia Fecha: 07-08-2022</p>					

La matriz de factibilidad, detallado en la tabla 3, busca evaluar y seleccionar alternativas de solución por métrica de tabulación, a partir de la información brindada por la evaluación de alternativas de solución.

Tabla 5. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución por métrica de tabulación.

Problema central	Alternativas de solución	Criterios de Selección			
		Factibilidad técnica	Factibilidad política	Factibilidad económica	Puntaje Total
Proceso inadecuado del abastecimiento de medicamentos, del Prestador Externo Centro de Especialidades Virgen del Cisne.	Crear un manual definiendo el paso a paso del proceso.	4	3	5	12
	Crear una matriz de Excel retroalimentada a diario, bajo seguimiento de un supervisor.	4	4	5	13
	Asignar fecha y personal encargado para el levantamiento oportuno del inventario.	3	3	2	8
	Establecer capacitaciones continuas del área	4	4	2	10
	Estudio de cargas horarias del personal.	4	3	2	9
	Estudio de cargas horarias del personal versus su remuneración.	4	3	2	9
	Destinar un presupuesto para Implementar un sistema informático automatizado en farmacia.	4	3	3	10

Nota: PHVA Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Métrica de tabulación decreciente: 5 la mejor opción – 1 la opción menos viable.

Fuente: Matriz de evaluación de alternativas de solución del Centro de Especialidades Virgen del Cisne. Elaboración propia.

CAPÍTULO II

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

Este plan de gestión gerencial busca mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos de un centro de segundo nivel de atención, con el fin de optimizar los recursos para mejorar la calidad de atención en salud del Centro de Especialidades Virgen del Cisne.

El desarrollo de este proyecto de gestión gerencial se basó en una investigación cualitativa, los datos fueron recopilados y analizados in situ, además de recoger experiencias y comportamientos vividos en el establecimiento de salud. Se implementaron algunas técnicas de investigación como entrevistas, grupos focales, observación, y análisis de documentos, detallados a continuación:

- Entrevistas: Se identificó el rol asignado del personal encargado del proceso de abastecimiento de farmacia, principalmente 2 personas están a cargo del proceso como tal, estar al tanto las matrices utilizadas para el inventario de farmacia y conocer el listado de proveedores farmacéuticos asociados a la empresa y sus políticas. Esta herramienta se aplicó en las áreas de farmacia, gerencia y jefes de área.
- Grupos focales: se consideró construir información a través de grupos focales con la gestión financiera, y se pudo identificar algunos problemas relevantes que afectan el desarrollo del proceso de abastecimiento de medicamentos, como el tiempo transcurrido de la deuda impaga del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social hacia el centro médico como prestador externo, y los tiempos de crédito establecidos por los proveedores.
- Observaciones: se constató algunas variables que se lograron visualizar como la falta de personal para la tarea de abastecimiento, y por ende la incapacidad de delegar diversas funciones requeridas para el proceso. Además, el ingreso manual en las matrices de Excel para el inventario tanto de bodega como de farmacia, evidenciando errores y omisiones de información indispensable como lotes y fecha de caducidad.
- Análisis de Documentos: el área de farmacia se rige al Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos, así como al Tarifario Nacional, para consultar los medicamentos aceptados para facturación como prestador externo. Lo que llamó la atención fue que no se observaron procesos documentados de dicha área.

2.1 Diagnóstico de Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales en la Unidad de Salud.

Con la finalidad de desarrollar la mejora en el proceso de abastecimiento de medicamentos para el año 2023, se realizó un diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades del centro médico, utilizando el análisis FODA como herramienta para conocer la situación real de la empresa, sus características y su capacidad resolutiva para ir de la mano con la mejora a implementar.

2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la dirección del Centro de Especialidades Virgen del Cisne intenta alcanzar una serie de objetivos utilizando recursos básicos y de utilidad, aplicando estrategias y políticas diseñadas por la cabeza de la empresa, en este caso el Gerente, para cumplir diversas metas definidas.

Fortalezas

- F1.** El área de gerencia tiene el compromiso de optimizar el proceso de abastecimiento de farmacia, apoyada por la gestión administrativa y de recursos humanos para su implementación a futuro.
- F2.** Cuenta con 15 años de experiencia como centro médico.
- F3.** Promueve la atención de calidad comprando medicamentos de marcas líderes, y no solo medicamentos genéricos, para los pacientes.
- F4.** Existe una comunicación vertical ascendente y descendente.
- F5.** Cuenta con la infraestructura y equipamiento necesario de un centro de segundo nivel de atención.

Debilidades

- D1.** Falta de orden jerárquico en la empresa.
- D2.** Sobrecarga de labores al personal.
- D3.** Las decisiones de la empresa se basan solamente al propietario de la empresa.

Oportunidades

- O1.** Posibilidad de crear convenios con seguros privados, los cuales cuentan con pagos puntuales, para servir como inyección de capital a la compañía.

Amenazas

- A1.** Cambio constante de autoridades por parte del IESS.
- A2.** Creación de nuevas normativas por parte del IESS que perjudican la afluencia de pacientes a los prestadores externos.
- A3.** Incumplimiento de normativas vigentes que estipulan un tiempo máximo de pago a los prestadores externos.
- A4.** La asignación insuficiente del producto interno bruto para el área de salud.

2.1.2 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión gerencial de la dirección del Centro de Especialidades Virgen del Cisne intenta alcanzar una La gestión administrativa y de recursos humanos del Centro de Especialidades Virgen del Cisne busca asegurar el bienestar de los empleados, establecer roles para cada área, y que de esta forma puedan desarrollar sus actividades de forma correcta y oportuna.

Fortalezas

Ninguna

Debilidades

- D4.** Falta de asignación de funciones al personal, basado a su perfil académico y experiencia.
- D5.** Falta de capacitaciones al personal.
- D6.** Pago atrasado al personal por falta de fondos.
- D7.** Escala salarial de horas extraordinarias por debajo de lo que ofrece el mercado.
- D8.** No existe un proceso de contratación documentado.
- D9.** No existe un levantamiento de solicitud de contratación, con los requisitos de estudio o cursos realizados mínimo, para ser contratado.
- D10.** Personal entrante se capacita para realizar diversas funciones y para rotar por varias áreas dentro del centro médico.

Oportunidades

- O2.** Incorporación de personal en formación para la realización de pasantías.
- O3.** Contratar compañías externas para realizar capacitaciones continuas al personal involucrado en el proceso de abastecimiento de farmacia.

O4. Contratación de personal calificado para el área de farmacia y bodega, para aligerar la carga laboral al personal existente.

Amenazas

A5. Personal capacitado para cubrir diversas áreas en el centro médico, presentan renuncias irrevocables por falta de pago.

2.1.3 Gestión Financiera

La gestión financiera del Centro de Especialidades Virgen del Cisne busca administrar la distribución y asignación de los recursos que cada departamento necesita, con el objetivo de llevar un control adecuado de los ingresos y egresos de la empresa.

Fortalezas

F6. El área financiera tiene el compromiso de solventar y analizar los recursos monetarios disponibles para el abastecimiento de farmacia.

F7. Comunicación con proveedores para la obtención de crédito directo de medicamentos.

F8. Comunicación continua con farmacia para coordinar la compra oportuna de medicamentos.

Debilidades

D11. Ausencia de liquidez para el pago de proveedores.

D12. Ausencia de liquidez para el pago oportuno al personal del centro médico.

Oportunidades

O5. Que el gobierno cumpla el acuerdo ministerial vigente sobre el reconocimiento económico, donde estipulan los tiempos del proceso para el pago de la prestación de servicios.

Amenazas

A6. Inestabilidad de las autoridades del IESS que aprueban tramites y pagos a prestadores externos.

A7. Inversión de dinero del centro médico destinado para la creación de otro centro de salud, con la finalidad que sirva como inyección de capital a la compañía a futuro.

2.1.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa, abastecimiento y logística del Centro de Especialidades Virgen del Cisne, enfocada al área de farmacia, intenta mantener una logística adecuada para suministrar de forma eficaz los medicamentos necesarios para el funcionamiento correcto de consulta externa.

Fortalezas

F9. Cuenta con 10 distintos proveedores farmacéuticos para el abastecimiento de farmacia.

Debilidades

D13. Cuenta con una matriz interna incompleta de productos ofertados por cada proveedor.

D14. No cuenta con procesos establecidos y documentados para el abastecimiento de farmacia.

D15. Falta de espacio necesario para bodega interna.

D16. Falta organización, inventario y logística de bodega externa.

Oportunidades

O6. Invertir en propiedades aledañas para el desarrollo de áreas faltantes.

Amenazas

A8. Según lo entrevistado, aseguran que existe una falta de logística de parte de los distribuidores farmacéuticos en cuanto a la cantidad despachada versus lo solicitado, existiendo un desfase de lo recibido.

2.1.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones

La gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones del Centro de Especialidades Virgen del Cisne, mantiene las herramientas y equipos disponibles, para la recopilación de datos, tanto de despacho de farmacia como de diagnósticos. De esta forma, brinda información oportuna para el proceso de abastecimiento.

Fortalezas

F10. Se puede generar información mediante el programa implementado de RClínic, en cuanto al despacho diario de medicamentos.

Debilidades

D17. No se cuenta con una herramienta informática automatizada para el proceso de abastecimiento.

D18. Se ingresa la información manual en una tabla de Excel.

Oportunidades

O7. Implementación de una herramienta informática sistematizada para farmacia y bodega.

Amenazas

A9. Sistema caduco de parte del IESS, no permite generar reportes que se vinculen a sistemas informáticos actuales.

2.1.6 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

La gestión de los servicios del Centro de Especialidades Virgen del Cisne, enfocados en el área de personal médico de consulta externa, y farmacia, busca ofrecer una atención de calidad a pacientes afiliados al seguro social, brindando medicamentos oportunos como complemento de su consulta médica.

Fortalezas

F11. El área de farmacia cuenta con una persona a su cargo con 2 años de experiencia, con certificaciones de auxiliar de farmacia.

F12. Cuenta con un área de farmacia renovada y repisas para la correcta clasificación y visualización de medicamentos existentes.

F13. Personal médico capacitado y bajo supervisión de auditoría médica.

F14. Área de auditoría médica vigila el uso correcto de medicamentos.

Debilidades

D19. Recursos humanos asignados para el área no compensan la demanda de trabajo que implica el área.

D20. Personal médico crea fidelización hacia ciertos medicamentos por diversos motivos, lo que causa baja rotación de medicamentos con la misma farmacocinética.

Oportunidades

O8. Implementar metas mensuales del uso y rotación de medicamentos, basados en guías de práctica clínica.

Amenazas

A10. Pacientes pueden acudir a otros prestadores externos si existe desabastecimiento de determinados medicamentos.

Tabla 6. Cuadro general de capacidades y limitaciones de Abastecimiento de Farmacia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1. El área de gerencia tiene el compromiso de optimizar el proceso de abastecimiento de farmacia, apoyada por la gestión administrativa y de recursos humanos para su implementación a futuro. • F2. Cuenta con 15 años de experiencia como centro médico. • F3. Promueve la atención de calidad comprando medicamentos de marcas líderes, y no solo medicamentos genéricos, para los pacientes. • F4. Existe una comunicación vertical ascendente y descendente. • F5. Cuenta con la infraestructura y equipamiento necesario de un centro de segundo nivel de atención. • F6. El área financiera tiene el compromiso de solventar y analizar los recursos monetarios disponibles para el abastecimiento de farmacia. • F7. Comunicación con proveedores para la obtención de crédito directo de medicamentos. • F8. Comunicación continua con farmacia para coordinar la compra oportuna de medicamentos. • F9. Cuenta con 10 distintos proveedores farmacéuticos para el abastecimiento de farmacia. • F10. Se puede generar información mediante el programa implementado de RClinic, en cuanto al despacho diario de medicamentos. • F11. El área de farmacia cuenta con una persona a su cargo con 2 años de experiencia, con certificaciones de auxiliar de farmacia. • F12. Cuenta con un área de farmacia renovada y repisas para la correcta clasificación y visualización de medicamentos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Falta de orden jerárquico en la empresa. • D2. Sobrecarga de labores al personal. • D3. Las decisiones de la empresa se basan solamente al propietario de la empresa. • D4. Falta de asignación de funciones al personal, basado a su perfil académico y experiencia. • D5. Falta de capacitaciones al personal. • D6. Pago atrasado al personal por falta de fondos. • D7. Escala salarial de horas extraordinarias por debajo de lo que ofrece el mercado. • D8. No existe un proceso de contratación documentado. • D9. No existe un levantamiento de solicitud de contratación, con los requisitos de estudio o cursos realizados mínimo, para ser contratado. • D10. Personal entrante se capacita para realizar diversas funciones y para rotar por varias áreas dentro del centro médico. • D11. Ausencia de liquidez para el pago de proveedores. • D12. Ausencia de liquidez para el pago oportuno al personal del centro médico. • D13. Cuenta con una matriz interna incompleta de productos ofertados por cada proveedor. • D14. No cuenta con procesos establecidos y documentados para el abastecimiento de farmacia. • D15. Falta de espacio necesario para bodega interna. • D16. Falta organización, inventario y logística de bodega externa. • D17. No se cuenta con una herramienta informática automatizada para el proceso de abastecimiento.

<ul style="list-style-type: none"> • F13. Personal médico capacitado y bajo supervisión de auditoría médica. • F14. Área de auditoría médica vigila el uso correcto de medicamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • D18. Se ingresa la información manual en una tabla de Excel. • D19. Recursos humanos asignados para el área no compensan la demanda de trabajo que implica el área. • D20. Personal médico crea fidelización hacia ciertos medicamentos por diversos motivos, lo que causa baja rotación de medicamentos con la misma farmacocinética.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1. Posibilidad de crear convenios con seguros privados, los cuales cuentan con pagos puntuales, para servir como inyección de capital a la compañía. • O2. Incorporación de personal en formación para la realización de pasantías. • O3. Contratar compañías externas para realizar capacitaciones continuas al personal involucrado en el proceso de abastecimiento de farmacia. • O4. Contratación de personal calificado para el área de farmacia y bodega, para aligerar la carga laboral al personal existente. • O5. Que el gobierno cumpla el acuerdo ministerial vigente sobre el reconocimiento económico, donde estipulan los tiempos del proceso para el pago de la prestación de servicios. • O6. Invertir en propiedades aledañas para el desarrollo de áreas faltantes. • O7. Implementación de una herramienta informática sistematizada para farmacia y bodega. • O8. Implementar metas mensuales del uso y rotación de medicamentos, basados en guías de práctica clínica. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1. Cambio constante de autoridades por parte del IESS. • A2. Creación de nuevas normativas por parte del IESS que perjudican la afluencia de pacientes a los prestadores externos. • A3. Incumplimiento de normativas vigentes que estipulan un tiempo máximo de pago a los prestadores externos. • A4. La asignación insuficiente del producto interno bruto para el área de salud. • A5. Personal capacitado para cubrir diversas áreas en el centro médico, presentan renuncias irrevocables por falta de pago. • A6. Inestabilidad de las autoridades del IESS que aprueban tramites y pagos a prestadores externos. • A7. Inversión de dinero del centro médico destinado para la creación de otro centro de salud, con la finalidad que sirva como inyección de capital a la compañía a futuro. • A8. Falta de logística de parte de los distribuidores farmacéuticos en cuanto a la cantidad despachada versus lo solicitado, existiendo un desfase de lo recibido. • A9. Sistema caduco de parte del IESS, no permite generar reportes que se vinculen a sistemas informáticos actuales. • A10. Pacientes pueden acudir a otros prestadores externos si existe desabastecimiento de determinados medicamentos.

Autora: MD. María Belén Garate

2.2 Establecer estrategias para soportar la mejora

1. Establecer estructura jerárquica de mando en el Centro de Especialidades Virgen del Cisne.
2. Implementar capacitaciones continuas a las áreas implicadas en abastecimiento de medicamentos.
3. Monitorear el abastecimiento de medicamentos implementando una herramienta informática que sistematice todo el proceso.
4. Establecer un proceso de abastecimiento de farmacia considerando las proyecciones mensuales de necesidad de medicamento por categoría.
5. Analizar las propuestas de los proveedores en base a sus precios por volumen para elegir la mejor rentabilidad por medicamento.

CAPÍTULO III

PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

3.1 Planteamiento Estratégico

El plan estratégico es una estructura la cual señala los lineamientos básicos para mejorar el abastecimiento y manejo de medicamentos del Centro de Especialidades Virgen del Cisne en base a los objetivos y proyecciones, dividida en varias aristas que se desarrollaran a continuación

3.1.1 Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social fue realizado en base a las perspectivas PESTEL que se centran la desagregación de las oportunidades y las amenazas que se presentan el medio para desarrollar un plan de gestión.

3.1.1.1 Político

El Centro de Especialidades Virgen del Cisne brinda servicios de atención a afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entre los cuales se encuentra la entrega de medicamentos, los cuales están regulados por el cuadro nacional de medicamentos básicos, mismo que nos indica que medicamentos recibirán los afiliados en base a su diagnóstico, a pesar de presentar algunas limitaciones dicha normativa brinda una línea inicial sobre la cual sustentar la necesidad requerida de dicha población, es por ello que el conocimiento del cuadro nacional básico de medicamentos es fundamental para una correcta gestión de los fármacos sin que exista caducidad ni desabastecimiento de los mismos.

3.1.1.2 Económico

La inversión en el manejo de correcto de abastecimiento y rotación de medicamentos se justifica en base a los grandes escándalos a través de los años referente a las millonarias pérdidas que se presentaron como escándalos nacionales, como por ejemplo en la Red de Salud Pública con la cantidad de medicamentos caducados ya sea por mal almacenamiento o por excesiva de compra de ciertos medicamentos no requeridos por la población, esto se debió al desconocimiento de las necesidades de dichos pacientes, si se toma en cuenta la administración de las grandes empresas privadas dedicadas a la venta de medicamentos, estas no generan los niveles de pérdidas que la administración Pública reporta.

3.1.1.3 Social

La población principal que atienden en el Centro de Especialidades Virgen del Cisne son perteneciente a la parroquia Febres Cordero y en base al análisis de los datos recopilados se cuenta con información que revela sobre a las principales enfermedades que aquejan a este sector de guayaquil, el principal sistema afectado es el gastrointestinal, se infiere que esto se debe al bajo nivel de salubridad que cuenta el suburbio de guayaquil, así como el deficiente manejo de la basura por parte de las instituciones públicas, la mala calidad de servicios de agua potable y alcantarillado, los cuales nos dan una explicación probable de la necesidad imperiosa de servicios de salud preventivos.

3.1.1.4 Tecnológico

La implementación de sistemas tecnológicos en el manejo de abastecimiento de medicamentos brindaría una mejora sustancial en la rotación de medicamentos lo cual minimizaría pérdidas económicas concernientes a los medicamentos.

Existe en la actualidad programas de automatización de servicios que proponen una integración de los servicios administrativos, financieros, producción y ventas en un solo programa, como es el caso de Business Service empresa con software disponible actualmente para la automatización de los servicios la cual propone:

- Planificación estratégica
- Gestión de procesos
- Organización y métodos
- Administración y finanzas
- Optimización de operaciones
- Telecomunicaciones
- Desarrollo organizacional
- Gestión de proyectos
- Gestión de la relación de clientes

En base a esto los servicios del proceso de atención en salud comenzarían desde la solicitud de los servicios ambulatorios, la reserva de la cita médica, la atención en enfermería, la integración con los servicios de laboratorio y farmacia, concluyendo con los respectivos controles de caja y la parte administrativa financiera.

3.1.2 Análisis de la industria de servicios de salud

La industria de servicios de salud en el Ecuador se divide en 2 porciones principalmente, la parte pública y la parte privada. Los servicios de salud públicos entre ellos el IESS, brindan servicios deshumanizados y mecánicos, dejando a los usuarios con insatisfacciones tanto en la parte interaccional como en la entrega de medicamentos, esto es resultado de una sobre carga laboral a los miembros de los servicios de salud entre ellos médicos, enfermeras entre otros y también los constantes desabastecimientos y mal manejo del inventario de medicamentos. Estas falencias durante años llevaron a los usuarios a sentir una gran insatisfacción hacia los servicios públicos.

Por su parte el segmento privado de los servicios de salud los cuales, si bien brindan servicios integrales y con un eficiente manejo de los recursos, viene acompañada de un gran costo económico, con lo cual se segrega gran parte de los usuarios que no cuentan con los recursos económicos para costear dichos servicios. A partir de estas premisas iniciaron operaciones los prestadores de servicios externos del IESS los cuales son una mezcla de servicios privados brindados servicios de calidad a expensas de los recursos económicos públicos.

3.1.2.1 Nuevos competidores

El Centro de Especialidades Virgen del Cisne como prestador externo de servicios médicos a la fecha no cuenta con competencia directa en servicios de salud de prestadores externos en el sector donde brinda atenciones directamente, pero indirectamente en los alrededores del suburbio existen competidores con un buen prestigio y mucho más capital de inversión como SEMEDIC y muchos otros prestadores que se están iniciando operaciones en el año 2022.

3.1.2.2 Proveedores

Los proveedores de medicamentos son parte clave en el proyecto de mejora del manejo, abastecimiento y rotación de medicamentos, ya que con la información reflejada en base a las atenciones mensuales se puede generar tendencias de requerimientos, aumento de ciertos medicamentos y disminución de otros, pudiendo sacar ventaja de medicamentos que se necesitan con mayor demanda, y a su vez

solicitar mejores precios en base al volumen del pedido, y también evitar pérdidas innecesarias con medicamentos que no rotan con facilidad en el medio.

3.1.2.3 Clientes

El Centro de Especialidades Virgen del Cisne en su gran mayoría trabaja en prestaciones externas a los afiliados del seguro social, los cuales representan alrededor de un 90% de clientes, el restante 10% está constituido por pacientes particulares.

3.1.2.4 Productos sustitutos

Los principales competidores están constituidos por instituciones del sector privado, pero la gran ventaja radica en que en este populoso sector de Guayaquil reside el Centro de Especialidades Virgen del Cisne y la gran mayoría de su población no cuenta con capacidades económicas para costear servicios privados, es por ello que optan por utilizar el seguro social y en el sector Virgen del Cisne es su única opción.

3.1.2.5 Rivalidad de la industria

Si bien los servicios de salud se encuentran dentro de las industrias más competitivas del mercado, esta rivalidad es el principal motor de la innovación y mejora de los servicios en las diferentes instituciones que brindan dichos servicios. Por ello se propone implementar mejoras constantes y continuas en el manejo integral de los fármacos, comenzando por el estudio de requerimientos, la adquisición y el manejo final que reciben los mismos.

La industria de la salud es una de las ramas más complejas por sus múltiples situaciones donde siempre se pueden mejorar los servicios a pacientes, en base a esto se justifica la implementación de un mejor sistema de manejo de medicamentos no solo para el crecimiento económico, sino también para el institucional.

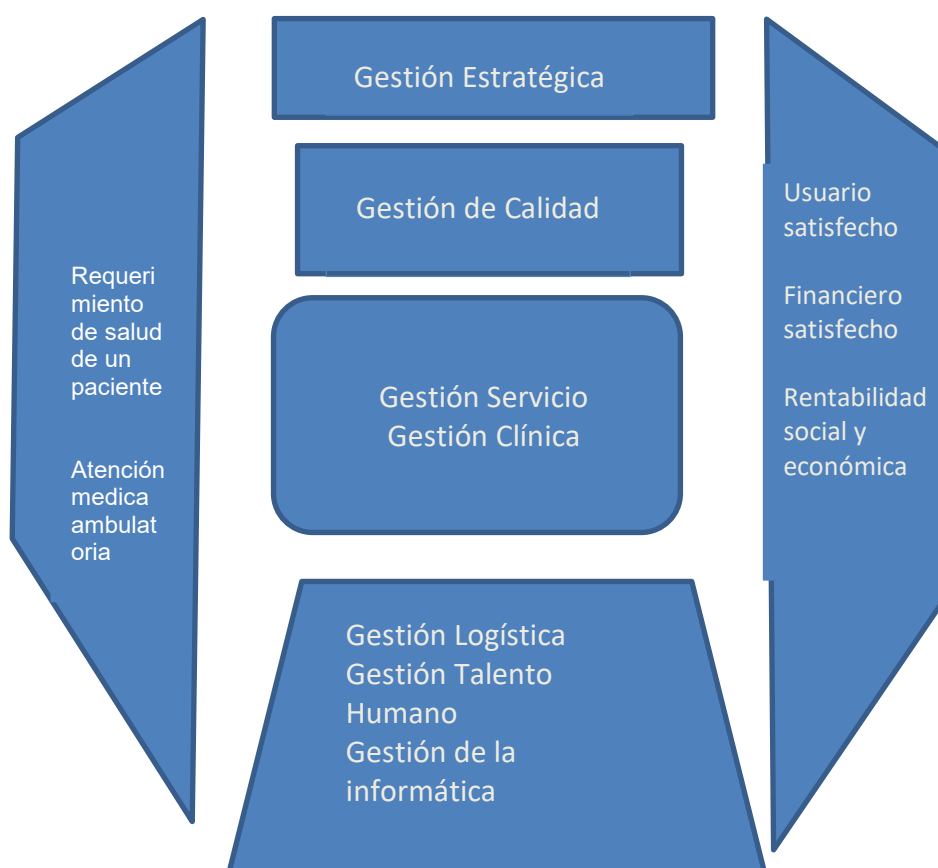
3.1.3 Análisis FODA

El balance general entre las fortalezas y debilidades del Centro de Especialidades Virgen del Cisne es negativo, en base al análisis exhaustivo de las debilidades y oportunidades, se concluye que es fundamental incorporar mejoras estructurales en todas las gestiones con especial particularidad en el orden jerárquico donde se necesita detallar las funciones específicas para luego implementar el proyecto de mejora de administración de medicamentos.

3.1.4 Cadena de valor de la organización

En el siguiente grafico se presenta la cadena de organización estructural del Centro de Especialidades Virgen del Cisne.

Grafica 6. Cadena de valor de la organización



Autora: MD. María Belén Garate

3.1.5 Planificación estratégica

El Centro de Salud Virgen del Cisne basa sus principios de atenciones ambulatorias en base a los siguientes puntos:

3.1.5.1 Misión

Brindar una atención medica personalizada donde la calidad presida entre todos los pacientes, gracias a sistemas informáticos, equipos médicos de vanguardia y un talento humano de excelencia, preparado, comprometido, en constante capacitación garantizando una alta satisfacción por los servicios prestados, marcando la diferencia en la ciudad de Guayaquil (Centro de Especialidades Virgen del Cisne, 2018)

3.1.5.2 Visión

Ser un centro de especialidades ambulatorias líder en el área de salud y guía en cuidados integrales marcando la diferencia entre prestadores externos IESS y clínicas privadas no solo por su calidez en atención sino por contar con la mayor estructura tecnológica, automatización de procesos y una respuesta rápida y efectiva frente a cualquier emergencia sanitaria (Centro de Especialidades Virgen del Cisne, 2018)

3.1.5.3 Valores

- **Inclusión:** Reconocemos que los grupos sociales son distintos y valoramos sus diferencias.
- **Servicio:** Asistimos para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los usuarios IESS y Privados
- **Compromiso:** Nos comprometemos para que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- **Respeto:** Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades, teniendo en cuenta sus derechos.
- **Liderazgo:** participamos activamente de forma individual y colectiva, en la búsqueda de soluciones para el mejoramiento de la salud del usuario.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboramos de manera sinérgica. (Centro de Especialidades Virgen del Cisne, 2018)

3.1.5.4 Objetivos institucionales

- Alcanzar la satisfacción de nuestros usuarios
- Contar con personal competente en las diferentes fases de la prestación del servicio
- Garantizar la seguridad física de nuestros usuarios
- Asegurar la conformidad de los métodos analíticos
- Cumplir con los requisitos legales aplicables a laboratorio clínico (Centro de Especialidades Virgen del Cisne, 2018)

3.1.5.5 Principios éticos

Los principios éticos del centro de salud están basados en el artículo 18 de la resolución No. C.D. 588 del 26 de junio del 2019 que dice:

El comité de ética y transparencia es la instancia organizacional encargada de asegurar el ejercicio correcto de las actuaciones de los colaboradores del IESS a fin de que dichas actuaciones se encuentren enmarcadas en principios de legalidad y valores éticos de integridad, imparcialidad, probidad, transparencia, responsabilidad y de eficiencia que permita otorgar un adecuado servicio a los afiliados, jubilados, beneficiados, asegurados, partícipes y público en general, así como salvaguardar el patrimonio de la institución y de vigilar la correcta aplicación de las disposiciones del presente código (IESS, 2019)

3.1.5.6 Políticas

Las políticas del centro de salud están basadas en el artículo 26 de la resolución No. C.D. 458 del 22 de abril del 2015 que dice:

Políticas de información, comunicación y difusión.- El Órgano Máximo de Gobierno del IESS expedirá las políticas generales de información, comunicación y difusión, entre ellas las relacionadas con el estado financiero institucional, el nivel de riesgos asumidos por la entidad, las acciones de control e implementación de recomendaciones, gestión transparente, reclamos y aplicación del Código de Ética. (IESS, 2015)

3.2 Plan de gestión gerencial

Propuesta de solución: formulación plan de gestión gerencial

3.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección

Estrategia:

Fortalecimiento de la gestión en los ámbitos jerárquicos institucionales

Se busca generar propuestas dirigidas a la implementación de mejoras orientada a los objetivos que busquen la optimización de recursos básicos aplicando estrategias y políticas desde la dirección gerencial.

Actividad 1:

Definir quienes conforman el comité de implementación del plan de gestión gerencial: Es imprescindible determinar un líder responsable del proceso para que guíe, monitoree y mejore el desarrollo de las actividades a ejecutarse.

Actividad 2:

Enumerar los objetivos de la Gestión Gerencial: se necesita realizar una lista de objetivos para poder estructurar las actividades a realizar entre los diversos gestores.

Actividad 3:

Realizar Cronograma de actividades: Es necesario estructurar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos con una estructura en base al tiempo de cada uno de los requerimientos.

Tabla 7. Tareas de la gestión gerencial

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACION	META
Elaborar un organigrama de la estructura Gerencial	50%	Comité de gestion gerencial aprobada/comité de gestion gerencial previsto	Acta de un comité	100%
Enumerar los objetivos	50%	objetivos alcanzados/ objetivos requeridos	Acta de objetivos	

Autora: MD. María Belén Garate

Cronograma de actividades previstas

Durante el primer mes del año se desarrolla un comité designando los roles y su consecuente estructura en la organización del Centro de Salud.

Tabla 8. Cronograma de actividades de la gestión gerencial

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACION											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTION GERENCIAL DE LA DIRECCION	Definir comité de Gestión Gerencial	Elaborar un organigrama de la estructura Gerencial	x											
	Realizar lista objetivos de la Gestión Gerencial	Enumerar los objetivos	x											

Autora: MD. María Belén Garate

3.2.2 Gestión Administrativa

Estrategia:

Fortalecimiento de servicios Salud

Se trata de realizar capacitaciones continuas a el personal encargado del abastecimiento de medicamentos mediante charlas informativas que busquen generar procesos técnicos que mantengan una estructura base desde la cual se suplementen falencias encontradas mes a mes en el stock de farmacia. La estrategia que se utiliza para la gestión administrativa está enfocada en el fortalecimiento de los servicios de salud.

Actividad 1:

Elaborar un cronograma de capacitaciones y obtener la aprobación de estas: Es necesario tener un plan guía en donde basarse para la realización de las capacitaciones.

Actividad 2:

Capacitar a los funcionarios del proceso de manejo de farmacia: Los participantes necesitan capacitación en el manejo de los procesos administrativos de la gestión de farmacia.

Tabla 9. Tareas de la gestion administrativa

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACION	META
Elaborar cronograma y obtener aprobación	10%	Cronograma de capacitación aprobado / Cronograma de capacitación requerido	Acta de un comité	100%
Capacitar a los funcionarios del proceso de manejo de farmacia	90%	Número de funcionarios capacitados/ Número de funcionarios que requieren capacitación	Bicatora de control de asistencia/ actas de entendimiento de la capacitación realizada/cuestionario	

Autora: MD. María Belén Garate

Cronograma de actividades previstas

En la gestión administrativa se realiza un cronograma de actividades durante los meses enero y febrero en donde se busca obtener una aprobación, una vez conseguida la aprobación se gestiona la capacitación durante los próximos 10 meses.

Tabla 10. Cronograma de actividades de la gestión administrativa

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACION											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTION ADMINISTRATIVA	Realizar la capacitación por áreas con el aporte de todos los equipos multidisciplinarios, gestión administrativa, financiera y niveles operativos de los diversos servicios	Elaborar cronograma y obtener aprobación	X	X										
		Capacitar a los funcionarios del proceso de planillaje			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Autora: MD. María Belén Garate

3.2.3 Gestión Financiera

Estrategia:

Fortalecimiento de la gestión financiera

Se necesita la implementación de una matriz de proveedores donde se obtengan las propuestas ofertadas por ellos en base a volúmenes de compra, para poder organizarlas y tomar decisiones en base a los intereses económicos que se oferten por cada uno de los proveedores. La estrategia se fundamenta en el fortalecimiento de la gestión financiera.

Actividad 1:

Elaborar un cronograma de capacitaciones y obtener la aprobación de estas: Es necesario tener un plan guía en donde basarse para la realización de las capacitaciones.

Actividad 2:

Capacitar a los funcionarios del proceso de manejo de farmacia: Los participantes necesitan capacitación en el manejo de los procesos administrativos de la gestión de farmacia.

Tabla 11. Tareas de la gestion financiera

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACION											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTION FINANCIER A	Implementar una matriz de proveedores con detalles en los precios de sus medicamentos	Crear una matriz de proveedores									X			
		Analizar las propuestas en base a porcentaje de ganancias									X			

Autora: MD. María Belén Garate

Cronograma de actividades previstas

Para la implementación de las mejoras en gestión financieras se realiza una matriz de proveedores la cual tiene un tiempo de recopilación de información durante el mes de agosto, y el análisis en dichas propuestas en el mismo mes.

Tabla 12. Cronograma de actividades de la gestion financiera

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACION	META
Crear una matriz de proveedores	90%	Matriz de proveedores aprobados/Matriz de proveedores ofertantes	Matriz de proveedores	100%
Analizar las propuestas en base a porcentaje de ganancias	10%	Proveedores con balance positivo/Proveedores ofertantes	Matriz de proveedores	

Autora: MD. María Belén Garate

3.2.4 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Estrategia:

Fortalecimiento de proceso de abastecimiento

Se requiere realizar una proyección mensual de los requerimientos de medicamentos en función de su demanda clasificados en categorías, para poder tener un valor aproximado de los requerimientos futuros y en base a esta información proyectar volúmenes a necesitar. La estrategia se fundamenta en el fortalecimiento de gestión de los procesos de abastecimiento.

Actividad 1:

Generar una lista de medicamentos, clasificándolos por categoría: Se necesita clasificar a los medicamentos por categoría para poder cuantificar la utilización de estos por mes y realizar proyecciones a futuro en base a las necesidades mensuales.

Actividad 2:

Analizar los requerimientos de la población en base la categorización de medicamentos previamente realizada: Una vez obtenida la lista clasificatoria y el volumen que se maneja en el mes de dichos medicamentos, se realiza una proyección a futuro para con esos valores poder obtener mejores propuestas de los proveedores de dichos medicamentos.

Tabla 13. Tareas de la gestión operativa

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACION	META
Delimitar las categorías	20%	Categorías aprobadas/Categorías existentes	Listado de medicamentos por categoría	100%
Analizar requerimientos mensuales de cada categoría	80%	Medicamentos despachados/ Medicamentos en stock	Reporte de medicamentos	

Autora: MD. María Belén Garate

Cronograma de actividades previstas

Durante el mes de septiembre se realiza un listado de medicamentos por categoría para poder constatar durante los próximos 3 meses la entrega de medicamentos.

Tabla 14. Cronograma de actividades de la gestión operativa

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACION											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C
GESTION OPERATI VA	Realiza una proyección mensual de requerimiento de medicamentos por categoría	Delimitar las categorías									x			
		Analizar requerimientos mensuales de cada categoría									x	x	x	x

Autora: MD. María Belén Garate

3.2.5 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Estrategia:

Se analiza la implementación de un software de automatización de los servicios de farmacia, para obtener informes de medicamentos en base a los movimientos mensuales, esta información es de vital importancia para la mejora estructural en el manejo y administración de la farmacia. La estrategia se fundamenta en el fortalecimiento de la gestión de medicamentos con herramientas informáticas.

Actividad 1:

Investigar las opciones de software de automatización de los servicios de farmacia: Es imprescindible investigar varias ofertas de software de automatización de los servicios de farmacia para poder seleccionar el que mejor se acople a los requerimientos del centro médico.

Actividad 2:

Capacitar al personal acerca del software de automatización su manejo y correcto uso: Una vez determinado el software a utilizar es necesario el acompañamiento del capacitador del software en áreas de que se lo maneja de manera correcta y eficiente.

Tabla 15. Tareas de la gestion operativa

TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	MEDIO DE VERIFICACION	META
Investigar opciones de software de automatizacion	75%	Programa seleccionado/Programa requerido	Contrato de servicio con el software seleccionado	75%
Capacitar al personal en el software escogido	25%	Cronograma de capacitacion de software/ Cronograma de capacitacion requerido	Acta de capacitacion al personal	

Autora: MD. María Belén Garate

Cronograma de actividades previstas

Con la información previamente obtenida se realiza una búsqueda exhaustiva de un programa de automatización que simplifique los procesos y gestione de manera independiente lo antes previsto en las gestiones anteriores

Tabla 16. Cronograma de actividades de la gestión de la tecnología

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE IMPLEMENTACION											
GESTOR	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTION DE TICS	Implementar un software de automatización de farmacia	Investigar opciones de software de automatización										x	x	x
		Capacitar al personal en el software escogido												

Autora: MD. María Belén Garate

3.2.6 Planificación financiera del plan de gestión gerencial

RECURSOS	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Lider del Servicio	6	10	60	50	3000
		Médico	2	10	20	0	0
		Encargado de Farmacia	4	10	40	0	0
	Otros de apoyo				0		0
					0		0
					0		0
					0		0
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de TICS	Computadora	1	1	1	700	700
Material de TICS	Proyector	1	1	1	500	500	
Material de TICS	Progama	1	12	12	1250	15000	
Coffee break	Refrigerio	6	10	60	4	240	
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Muebles de oficina	Mesa de conferencia	1			1200	1200	
Muebles de oficina	Sillas	7			85	595	
Climatizacion	Aire acondicionado	1			800	800	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos						2203.50	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						24238.50	

Autora: MD. María Belén Garate

Capítulo IV

Evaluación e implementación integral de gestión gerencial

4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Existen limitaciones y riesgos que deben tomarse en consideración para garantizar el plan de Gestión Gerencial y mejorar el proceso de abastecimiento de medicamentos del centro médico. Ya que no existe una estructura jerárquica en el establecimiento para identificar la posición y la función que desempeña cada persona en el Centro de Especialidades Virgen del Cisne, se debe desarrollar e implementar dicha estructura previo al inicio del plan de gestión gerencial.

La parte financiera también se ve limitada por el gran retraso en los procesos de pago por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de más de 10 meses. Esto conlleva al pago de manera atrasada a proveedores y limita la disponibilidad de medicamentos. Además, limita el coste del proyecto, ya que, para automatizar el abastecimiento de farmacia, se debe implementar un software como herramienta informática.

4.2 Conclusiones y Recomendaciones

La mejora en el proceso de abastecimiento de medicamentos permitirá atender de manera integral a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La implementación del Plan de Gestión Gerencial propuesto permitirá asegurar la disponibilidad de medicamentos en base a la demanda sostenida y la proyección mensual realizada.

Con base en los objetivos de la investigación, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Gestionar la realización del organigrama de la estructura gerencial y determinar el rol de los principales actores en el proceso de abastecimiento de medicamentos. Esto permitirá cumplir las funciones asignadas de manera oportuna.
- Delegar a la gestión administrativa la realización de manuales del proceso para que todo se lleve a cabo dentro de dichos lineamientos y además realizar capacitaciones por área.
- Encargar a la gestión operativa la realización de la proyección mensual de requerimiento de medicamentos por categoría para tomar decisiones informadas al momento de la solicitud de nuevo stock. Esto permitirá que estén preparados y respondan de manera rápida ante las necesidades de abastecimiento.

- Implementar un software para simplificar y automatizar los flujos de trabajo que necesita el área de farmacia, y de esta manera llevar de forma ordenada un inventario en donde se contabilicen con exactitud los medicamentos en stock y en bodega.

ANEXOS

Generar Planillas Consolidadas

Desde: 01/01/2021 Hasta: 31/12/2021

Tipo: General y Especialidades Tipo Seguro: Todo

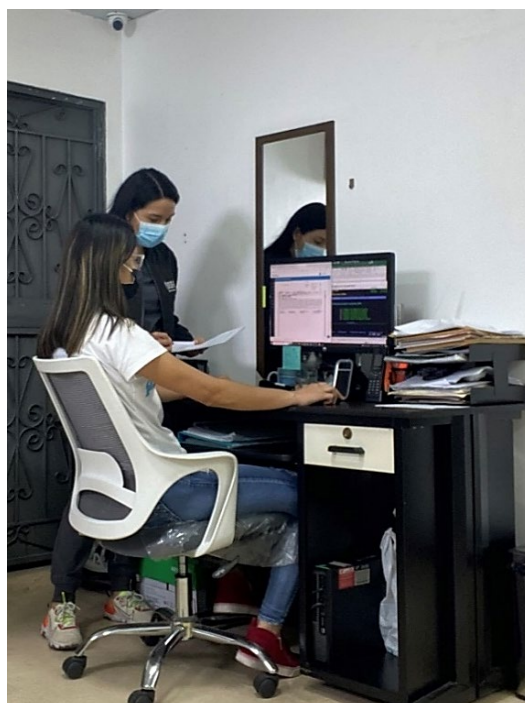
Tipo Cobertura: Todo Cedula:

Secuencia Inicial: 0 Solo Imagenes: NO

Generar

Fecha Proceso	Desde	Hasta	Dependencia	Seguro	Cobertura	Estado	Archivos	Usuario	Descarga
Eliminar	06-08-2022 11:23	Jun. 1, 2022	Jun. 30, 2022	Todo Odontología	-	-	Pendiente	0	vc_auditor ↓
Eliminar	06-08-2022 11:23	Jun. 1, 2022	Jun. 30, 2022	General y Especialidades	-	-	Pendiente	0	vc_auditor ↓
Eliminar	06-08-2022 11:22	Mayo 1, 2022	Mayo 31, 2022	Todo Odontología	-	-	Pendiente	0	vc_auditor ↓
Eliminar	06-08-2022 11:22	Mayo 1, 2022	Mayo 31, 2022	General y Especialidades	-	-	Pendiente	0	vc_auditor ↓

Anexo 1. Generación de reportes varios: planillas, . Sistema automatizado RClinic.



Anexo 2. Entrevista al área de recursos humanos.



Anexo 3. Entrevista a proveedores de medicamentos, Grupo Labovida.



Anexo 4. Entrevista a jefes de áreas.



Anexo 5. Entrevista al área de farmacia.



Anexo 6. Construcción de información a través de grupos focales con la gestión financiera.

BIBLIOGRAFÍA

- Páez Sánchez, A. y. (2016). *Manual de procesos para la Gestión Farmacéutica*.
Obtenido de [iess.gob.ec/documents](https://www.iess.gob.ec/documents):
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/7229101/MANUAL+DE+GESTION+FARMACEUTICA.pdf>
- Paez, A., Coimes, V., & Franco, F. (2016). *iess.gob.ec*. Retrieved from IESS:
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/7229101/MANUAL+DE+GESTION+FARMACEUTICA.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2009). *Manual De Procesos Para La Gestión De Suministro De Medicamentos*. Retrieved from <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/0915-A.-MINISTERIAL-MANUAL-DE-PROCESOS-PARA-LA-GESTION-DE-MEDICAMENTOS-EN-EL-MSP-28-12-2009.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2014, Mayo). Retrieved from Reglamento De Buenas Prácticas De Almacenamiento, Distribución Y Transporte Para Establecimientos Farmacéuticos: <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/A-4872-Reglamento-de-BPADT-para-Establecimientos-Farmacéuticos.pdf>
- PAHO. (2016). Retrieved from Organización Panamericana de la salud:
<https://www.paho.org/es/node/34962>
- Ministerio de Salud Pública. (2019). *Cuadro Nacional De Medicamentos Básicos*. Retrieved from https://compracorporativasalud.compraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/2019/11/Cuadro_Nacional_de_Medicamentos_Basicos-10ma-revision.pdf
- INEC. (2010). Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2012/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

