



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN**

**Gerencia de Hospitales**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Plan de Gestión Gerencial para optimizar los procesos de adquisición y control de stocks de equipos, medicamentos e Insumos.**

**Profesor**

**Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles. Mgs**

**Autor**

**Carlos Santos Zambrano**

**2023**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación aborda el tema de los suministros de medicinas, equipos e insumos médicos, para el Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Z. de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el fin de proponer un modelo de mejora en gestión del área de Abastecimientos y Logística, con la implementación y el uso de recursos tecnológicos avanzados para los pronósticos de compras de medicinas, equipos médicos y el control y evaluación del sistema. En el capítulo primero se plantean las causas y efectos del problema, así como la justificación y los objetivos de la mejora. En capítulo segundo, se expone la metodología sobre esta investigación que es de carácter descriptivo y cualitativa y los instrumentos utilizados para la recolección de la información y los resultados de los usuarios del sistema. Adicionalmente, se realiza un diagnóstico a la gestión gerencial y sus principales áreas. En el capítulo tercero se efectúa un análisis FODA y se recomienda un Plan de Gestión Gerencial para el área de Abastecimientos y Logística. En el capítulo cuarto, se determina la implementación del Plan de Gestión Gerencial con las estrategias y acciones a seguir en los próximos cinco años. Por último, se exponen las conclusiones refuerzan la revisión del sistema de compras y las recomendaciones a fin de alcanzar los objetivos que es la mejora del sistema de compras y abastecimientos.

Palabras Clave: Acciones, Estrategia, FODA, Gestión, Gerencial.

## **ABSTRAC**

This research work addresses the issue of supplies of medicines, equipment and medical supplies for the General Hospital Dr. Gustavo Domínguez Z. in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas, in order to propose a model for improving the management of the Supply and Logistics area, with the implementation and use of advanced technological resources for the forecasting of purchases of medicines, medical equipment and the control and evaluation of the system. The first chapter presents the causes and effects of the problem, as well as the justification and objectives of the improvement. The second chapter describes the methodology of this research, which is descriptive and qualitative, and the instruments used to collect information and results from the users of the system. In addition, a diagnosis is made of management performance and its primary areas. In the third chapter, a SWOT analysis is carried out and a Management Plan for the Supply and Logistics area is recommended. The fourth chapter determines the implementation of the Management Plan with the strategies and actions to be followed in the next five years. Finally, the conclusions reinforce the review of the purchasing system and the recommendations in order to achieve the objectives of improving the purchasing and procurement system.

**Keywords:** Actions, Management, Managerial, Strategy, SWOT.

## INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	II
ABSTRAC .....	III
INDICE DE CONTENIDOS .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS .....	VII
INDICE DE GRÁFICOS .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPITULO I .....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	1
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa. ....	2
1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios. ....	4
1.2.3 Análisis Geoespacial y Geopolítica. ....	4
1.2.3.1 Análisis Geoespacial .....	4
1.2.3.2 Análisis Geopolítico .....	6
1.2.4 Oferta de servicios .....	6
1.2.5 Población atendida .....	8
1.2.6 Demanda de Servicios Insatisfecha .....	10
1.3 Planteamiento del Problema .....	12
1.3.1 Árbol de Causas y Efectos .....	13
1.4 Justificación del Problema del Suministro de Medicinas para el HGDZ .....	14
1.5. Objetivos .....	15
1.5.1 Objetivos Generales .....	15
1.5.2 Objetivos Específicos .....	15
1.6 Oportunidades de mejora .....	15
1.7 Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas .....	16

1.7.1 Análisis de los principales problemas identificados .....	16
1.7.2 Alternativas de Solución .....	18
CAPÍTULO II .....	20
2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	20
2.1.2 Diseño de la Investigación .....	20
2.1.3 Instrumento de investigación .....	20
2.2 DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES .....	21
2.2.1 Gestión Gerencial .....	22
2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing .....	23
2.2.3 Gestión Administrativa y Recursos Humanos.....	24
2.2.4 Gestión Financiera.....	26
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimientos y Logística .....	27
2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la información y las comunicaciones. ....	28
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización.....	29
CAPÍTULO III .....	33
3.1 Planteamiento Estratégico.....	33
3.1.1. Análisis del Entorno Social. ....	33
3.1.3 Análisis FODA.....	38
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud .....	39
3.1.4 Cadena de Valor del Sistema de Abastecimientos .....	40
3.1.5 Planificación Estratégica.....	41
3.1.6. Misión .....	41
3.1.7. Visión.....	41
3.1.8 Valores.....	41
3.1.9 Objetivos Institucionales .....	42
3.1.10 Principios Éticos.....	42
3.1.11 Políticas .....	42
3.2 Propuesta de Solución: Formulación del Plan de Gestión Gerencial..	43
3.2.1 Gestión Operativa, de Abastecimientos y Logística.....	43
3.2.2 Cronograma de Actividades.....	46
3.3 Presupuesto del Proyecto.....	49
CAPÍTULO IV .....	50
4.1 Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial .....	50

4.1.1 Evaluación del Plan .....	50
4.1.2 limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	51
4.2 Conclusiones y Recomendaciones.....	52
4.2.1 Conclusiones .....	52
4.2.2 Recomendaciones .....	53
Glosario de Términos y Abreviaturas.....	55
Bibliografía:.....	57
ANEXOS .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cartera de Servicios.....	7
Tabla 2 Producción Hospitalaria 2018-2022 .....	8
Tabla 3 Producción de Atención Hospitalaria en 2021 .....	9
Tabla 4 Derivaciones a otras Unidades Médicas Públicas y Privadas .....	11
Tabla 5 Priorización de los problemas .....	17
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución.....	18
Tabla 7 Análisis Foda Gestión Gerencial .....	23
Tabla 8 Foda Gestión de Marketing .....	24
Tabla 9 Foda Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	26
Tabla 10 Presupuesto Institucional .....	26
Tabla 11 Foda Gestión Financiera .....	27
Tabla 12 Foda Gestión Operativa, Abastecimientos y Logística .....	28
Tabla 13 sistemas Informáticos de la Institución.....	28
Tabla 14 Foda de Gestión de las TICS .....	29
Tabla 15 Foda de Gestión Clínica y Hospitalización .....	30
Tabla 17 Actividad de Control de Compras.....	44
Tabla 18 Actividades de implementación de herramientas tecnológicas. ....	45
Tabla 19 Actividades Control de Procesos de Compras .....	46
Tabla 20 Cronograma de Actividades 1 .....	47
Tabla 21 Cronograma de Actividades 2 .....	48

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Estructural del Hospital G. Gustavo Domínguez Z....	3
Gráfico 2 Localización Geográfica del Hospital Gustavo Domínguez Z. ....	5
Gráfico 3 Evolución de los Servicios Hospitalarios 2018-2022 .....	9
Gráfico 4 Árbol de Problema, Causa y Efecto.....	13
Gráfico 5 Elementos del Sistema de abastecimientos .....	16
Gráfico 6 Foda Integral de las Unidades de Gestión.....	31
Gráfico 7 Matriz de Análisis Estratégico.....	32
Gráfico 8 Cadena de valor del sistema de Abastecimientos .....	40
Gráfica 9 Presupuesto del Proyecto.....	49
Gráfico 10 Semaforización del Proyecto.....	51

## INTRODUCCIÓN

El déficit de medicinas en los servicios médicos y en la atención al público, motiva a la realización de esta investigación en particular en el Hospital General Gustavo Domínguez Z. de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. El estudio y la propuesta se desarrolla en cuatro capítulos en los cuales se abordan los siguientes temas:

En capítulo uno: Se expone el análisis situacional de la Institución, bajo la perspectiva de la estructura administrativa, de la oferta de y demanda de los servicios actuales, de los servicios que presta el hospital a la comunidad, determinando la demanda insatisfecha y se establecen las causas y efectos de la situación actual, se instituyen los objetivos del estudio y la principal causa que se pretende mejorar a futuro.

En el capítulo dos: Se desarrolla la metodología que se emplea a fin de recolectar los datos de la investigación, y su tratamiento en función del enfoque descriptivo y cualitativo, así como los resultados de los datos obtenidos de la información procesada.

En el capítulo tres: Se realiza el análisis FODA de los principales elementos de la Planificación Estratégica del hospital, y se determina la propuesta de solución y mejora en el sistema de abastecimientos y logística, a través de los objetivos, estrategias y acciones de la gestión gerencial.

En el capítulo cuatro: Trata del mejoramiento del sistema de gestión de abastecimientos y logística, su evaluación, así como las limitaciones y restricciones que enfrenta la gestión gerencial. En este capítulo se determinan las conclusiones y las recomendaciones en la implantación del nuevo modelo de gestión en el área de Abastecimientos y Logística del Hospital.

## **CAPITULO I**

### **ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

#### **1.1 Introducción**

La salud pública es un mandato que la sociedad demanda a sus gobernantes, para asegurar y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, basada en la justicia social, por su relación con la política, se coordina, evalúa, se financia y es controlada por el Estado (Martínez JA 2003).

En el Ecuador, el sistema de salud está estructurado por dos sectores: El sector público que es administrado por: el Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL). El Sector Privado está conformado por clínicas, hospitales, consultorios, empresas de medicina prepagada y farmacias, entidades con fines de lucro, también se incluyen las instituciones sin fines de lucro que se encuentran en la sociedad civil y de asistencia social (Lucio, Villacrés, y Henríquez 2011).

Los Gads municipales, el MSP y el MIES, atienden a los ciudadanos no asegurados, el IESS, ISSFA e ISSPOL y las instituciones de seguridad social atienden a los asegurados, alrededor el 3% de la población tiene acceso a la atención médica proporcionada por los seguros privados.

Como parte del sistema de salud pública se encuentra el Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Z. (HGDZ) que pertenece a la Red Pública Integral de Salud y en el cual se realiza el presente proyecto investigativo.

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

La gestión gerencial de los hospitales en el Ecuador se ha enfocado en la aplicación de los sistemas de calidad que existen en la actualidad, sistemas de gestión como ISO, EFQM, TQM, etc., la gerencia del Hospital Gustavo Domínguez Z. ha desarrollado modelos y normas para sus servicios, sin embargo llevar a la práctica estos sistemas de gestión no ha entregado los

resultados esperados por la diversidad de los factores a considerar en los procesos de gestión hospitalaria, sin embargo, se puede observar que la gerencia del hospital, ha tratado de impulsar el desarrollo de los médicos, con el empleo de las nuevas tecnologías de la información, con los elementos de gestión administrativa y de organización, aunque el Ecuador no está a la altura del conocimiento médico y la innovación tecnológica desarrollada en otros países.

La gestión gerencial hospitalaria, tiene que lidiar con el cambio de ser productores en medicina a ser productores en salud, ya que los intereses económicos han primado sobre los demás aspectos de la salud en el país, pero no se ha perdido todo, aún existen médicos que cuya vocación es verdaderamente loable y en el cual es sistema de salud se apoya y avanza, estos profesionales deben ser seleccionados y cuidarlos para que sean en el futuro, los líderes que sustenten el sistema.

La gestión gerencial de un hospital no es una tarea fácil ni sencilla, requiere de esfuerzo, dedicación y sobre todo de vocación de servicio, para sobrellevar las dificultades sobre todo en el aspecto económico, que afecta todos los niveles de la gestión, por ello es importante como líder de la entidad definir el propósito a través de la misión y los valores organizacionales del hospital.

### **1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.**

El Hospital Dr. Gustavo Domínguez Z. es una institución pública de nivel B, su estructura administrativa, financiera y operativa se encuentra normada por el Estatuto Orgánico Gestión Organizacional por Procesos de Hospitales.

La gestión administrativa debe alinearse con la misión y visión de los hospitales del Ministerio de Salud Pública y por lo tanto su estructura organizacional se enfoca a la gestión por procesos (Registro Oficial 2012)..

El proceso gobernante, es el proceso que tiene la responsabilidad de Los procesos que determinan las estrategias de la gestión hospitalaria.

La gestión operativa, debe adoptar el modelo de gestión de procesos, en los cuales se identifican los procesos que agregan valor al servicio, siendo estos;

especialidades clínicas y quirúrgicas, cuidados de enfermería, apoyo en el diagnóstico y terapéutico,

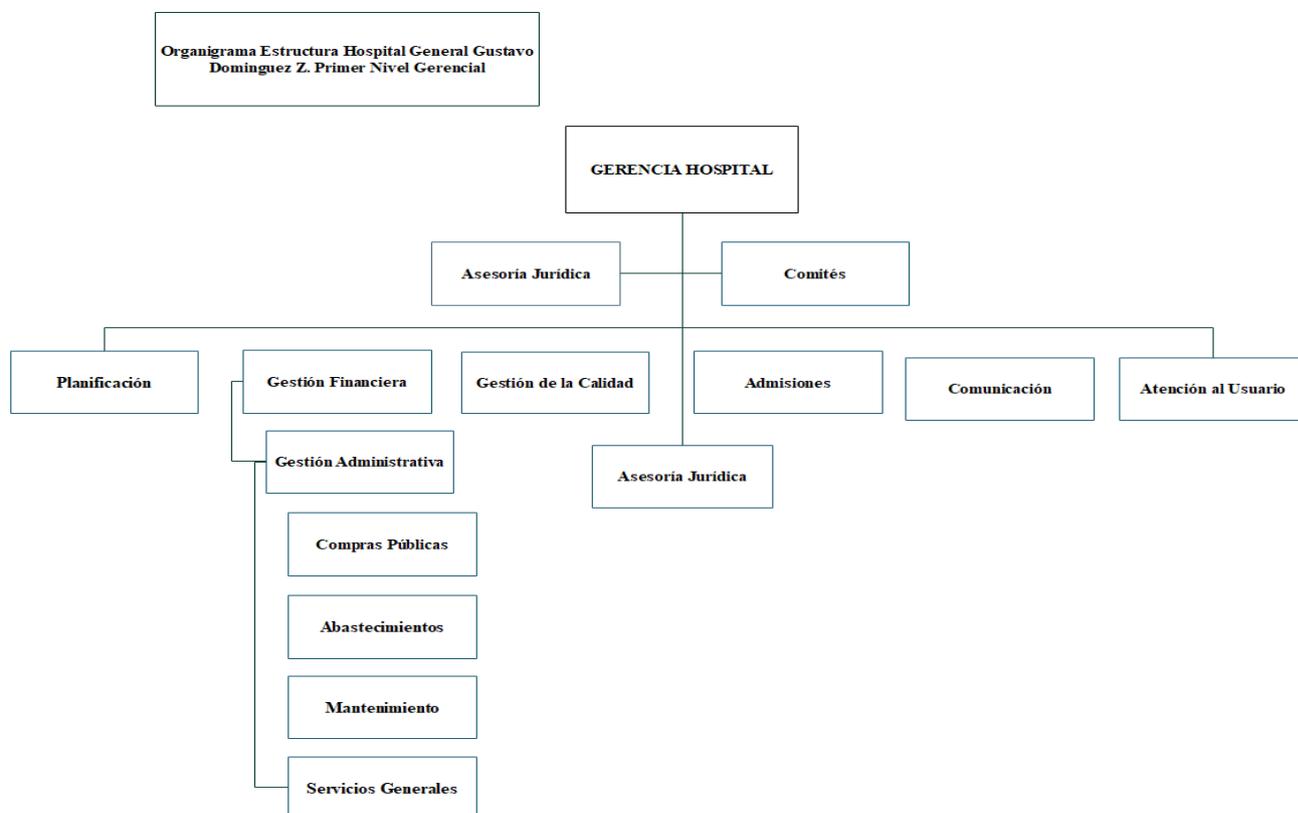
Los procesos de apoyo son aquellos que impulsan a los procesos operativos, son; atención al usuario, admisiones, gestión administrativa y financiera, talento humano y gestión de las TICS.

La gestión por procesos debe considerar la cadena de valor, el mapa de procesos y la estructura orgánica.

La estructura financiera tiene como unidad responsable a la unidad de gestión financiera que se encarga de administrar los recursos económicos de la institución, es responsable de administrar y controlar los procesos financieros contables de la institución y se encarga de proporcionar la información oportuna para ejecutar planes, programas y proyectos del hospital.

La administración del Hospital Gustavo Domínguez Z., está conformado por las principales áreas funcionales:

**Gráfico 1 Organigrama Estructural del Hospital G. Gustavo Domínguez Z.**



Fuente: Organigrama Estructural Hospital Gustavo Domínguez Z.

## **1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios.**

El Ministerio de Salud Pública en el Ecuador es el responsable de garantizar la salud de los ecuatorianos de acuerdo con la Constitución Política del 2008, para ello se han establecido modelos de gestión atención integral para el mejoramiento de la calidad, sin embargo, es importante considerar que la calidad en el servicio se encuentra condicionado a la prestación de los servicios, como un determinante para el proceso de salud enfermedad. La oferta y demanda de servicios permite identificar, estructurar, organizar las acciones para alcanzar la mejora en la prestación de servicios y el bienestar de la población (López et al. 2021).

## **1.2.3 Análisis Geoespacial y Geopolítica.**

### **1.2.3.1 Análisis Geoespacial**

El Hospital Dr. Gustavo Domínguez Z, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, es una Unidad Médica de Segundo Nivel, la atención es regional que cubre a pacientes de las provincias de Los Ríos, Esmeraldas, Manabí y parte de la provincia de Pichincha. La población estimada en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas es 434.000 habitantes, para los cuales la infraestructura fue planificada durante los años 80.

El hospital se empezó a construir en 1983, sin embargo, la demanda de los servicios y su vulnerabilidad estructura y no estructural motivo al Ministerio de Salud Pública a su repotenciación y ampliación del cien por ciento de su estructura y capacidad a durante los años 2008 al 2019.

Los datos geográficos esenciales del hospital, considerando que se encuentra en una zona urbana, son los siguientes:

Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas.

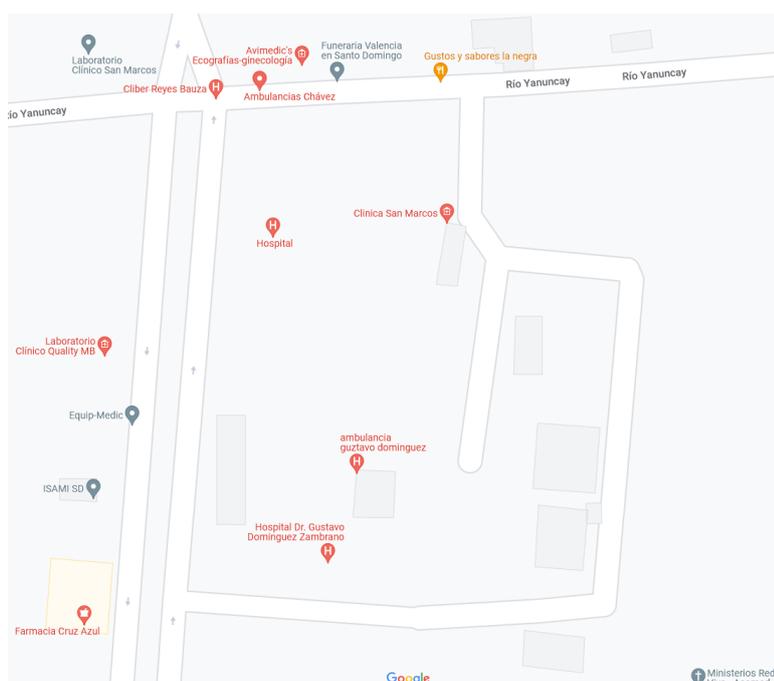
Cantón: Santo Domingo.

Coordinación: Zona 4

Distrito: 23D01

Parroquia:	Zaracay.
Límites geográficos:	
Norte:	Calle Yanuncay
Sur:	Lote propiedad del less.
Este:	Urbanización 9 de diciembre.
Oeste:	Avenida las Delicias.
Latitud:	0 grados, 14 minutos, 52.37 segundos
Longitud:	79 grados, 9 minutos, 38.01 segundos
Altitud:	660.7 metros a nivel del mar.
Accesibilidad:	Es accesible por tres arterias viables: Av. Quito y Av. Esmeraldas, Conecta a la vía Esmeraldas, Chone y el Anillo vial.
Nivel de Atención:	II Nivel
Dotación de Camas:	180 camas instaladas.

## Gráfico 2 Localización Geográfica del Hospital Gustavo Domínguez Z.



Fuente: Google Maps 2022

### **1.2.3.2 Análisis Geopolítico**

El Hospital Gustavo Domínguez Z, pertenece a la Red Pública Integral de Salud (RPIS), que es el conjunto de instituciones públicas para la prestación de servicios médicos en forma continua e integral al servicio de la población ecuatoriana. El objetivo principal de la Red Integral Pública de Salud es construir un sistema nacional de salud que permita a los ecuatorianos el acceso a los servicios públicos de salud, bajo una red con atención de calidad, eficiencia y sin costo para el usuario.

Las unidades integrantes de la Red Integral Pública de Salud son los hospitales del Ministerio de Salud Pública, los hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, las unidades médicas del Instituto de Seguridad Social de la Policía y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

La Red Integral Pública de Salud, tiene como meta, cubrir la brecha que existe en los servicios de salud, reducir las desigualdades en el acceso a la salud, mejorando la cobertura de la salud, con oportunidad y calidad en los servicios, con la integración de y funcionamiento de los subsistemas públicos de salud y el soporte de la Red Complementaria en la cual se encuentran las unidades médicas privadas.

### **1.2.4 Oferta de servicios**

La estructura organizacional del hospital le permite trabajar en forma continua los 365 días del año, en el presente análisis se expone su estructura hasta el primer nivel organizacional, ya que se compone de varias áreas y departamentos que se interrelacionan entre si creando, al hospital como un sistema global de atención a los ciudadanos.

La cartera de servicios comprende una serie de prestaciones que le corresponde a un hospital de segundo nivel, actualmente cuenta con 180 camas.

La oferta de servicios que se presenta al público el Hospital Gustavo Domínguez Z. así como su demanda se sintetiza a tres áreas operativas, ejes de

la atención al público, Consulta Externa, Hospitalización y Apoyo Diagnóstico y Terapéutico, y el área de emergencias.

**Tabla 1 Cartera de Servicios**

CARTERA DE SERVICIOS		
CONSULTA EXTERNA	HOSPITALIZACIÓN	APOYO DIAGNÓSTICO Y TERAPEÚTICO
Cirugía General Cirugía Pediátrica Cirugía Plástica Cirugía Vascular Traumatología Urología Neurocirugía Medicina Interna Cardiología Dermatología Gastroenterología Infectología Nefrología Psiquiatría Psicología Gineco Obstetricia Pediatría Neonatología	Cirugía General Gineco Obstetricia Medicina Interna Pediatría Neonatología Servicio de Emergencia	Unidad de Cuidados Intensivos Centro Quirúrgico Imagenología: Tomografía Ecografía Rayos X Mamografía Audiología Farmacia Laboratorio Clínico Laboratorio de Anatomía Patológica Medicina Transfuncional Rehabilitación y terapia física. Nutrición y dietética

Fuente: Hospital Gustavo Domínguez Z.

**Servicios de Emergencia:** Se cuenta con una sala moderna, correspondiente a un hospital de segundo nivel, la atención es para pacientes con múltiples complejidades de patología clínico-quirúrgica aguda, y crónica reagudizada, involucra a todas las especialidades. El servicio demandado está determinado por la valoración en el área de triaje y la valoración de Manchester.

**Hospitalización:** brinda atención medica integral, para pacientes con enfermedades crónicas y agudas con comorbilidad y pluripatología que requieran de un tratamiento veraz y oportuno, la atención se la realiza bajo un ambiente cálido y confortable que asegura la satisfacción de los pacientes. El

servicio demandado está definido para pacientes, que por su condición deban acceder al servicio a través de la orden de hospitalización desde las áreas de emergencia o consulta externa.

Consulta Externa: La atención de consulta externa, es un servicio médico ambulatorio, que se basa en protocolos de forma programada, coordinada y oportuna, este servicio se realiza con profesionales de la salud de diferentes especialidades. El acceso a este servicio se realiza a través de la hoja de interconsulta y el turno para pacientes prioritarios.

### 1.2.5 Población atendida

La producción de atención hospitalaria en el año 2021, muestra la siguiente distribución (Centeno 2021):

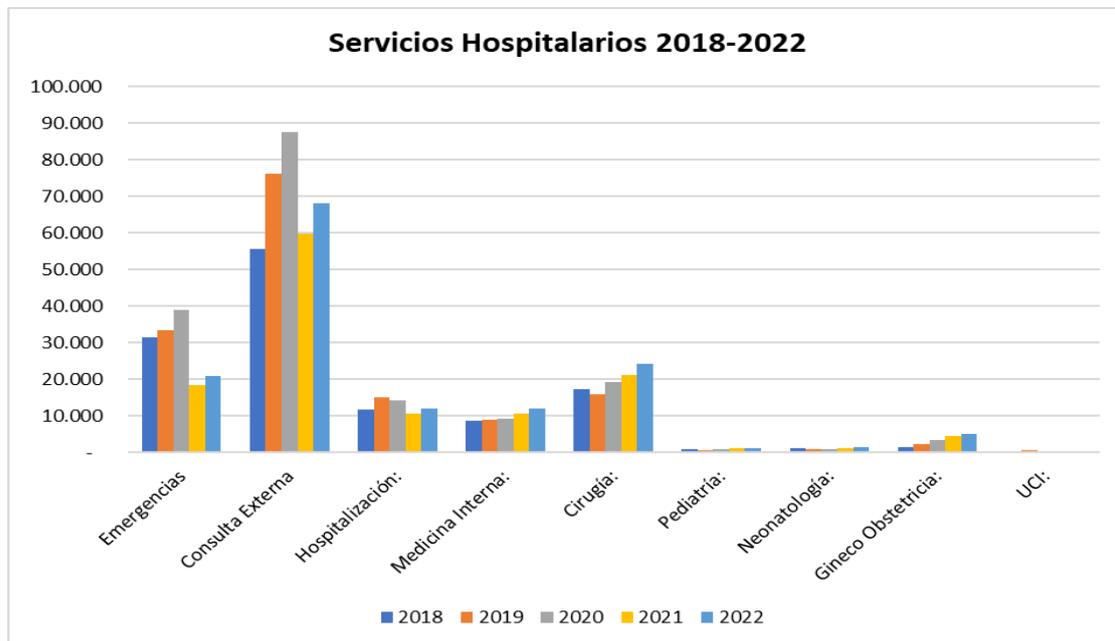
**Tabla 2 Producción Hospitalaria 2018-2022**

#### Servicios Hospitalarios Hospital Gustavo Dominguez Z.

Área de Servicio	Atención por Servicios				Proyección del
	2018	2019	2020	2021	Número de Atenciones *
Emergencias	31.294	33.416	38.889	18.283	20.824
Consulta Externa	55.538	76.088	87.446	59.771	68.079
Hospitalización:	11.517	15.032	14.044	10.447	11.899
Medicina Interna:	8.724	8.938	9.081	10.469	11.924
Cirugía:	17.340	15.840	19.250	21.151	24.091
Pediatría:	820	655	936	1.028	1.171
Neonatología:	1.120	720	954	1.169	1.331
Gineco Obstetricia:	1.268	2.240	3.253	4.497	5.122
UCI:	124	599	210	133	151
<b>Totales atenciones Hospitalarias</b>	<b>127.745</b>	<b>153.528</b>	<b>174.063</b>	<b>126.948</b>	<b>144.593</b>

\*Estimado según la tasa de crecimiento en la provincia 0,39% para 2022 Fuente: Inec

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2018-2021, Hospital Gustavo Domínguez.

**Gráfico 3 Evolución de los Servicios Hospitalarios 2018-2022**

Preparado por: Autor Fuente: Rendición de Cuentas 2018-2022

**Tabla 3 Producción de Atención Hospitalaria en 2021**

Atención Hospitalaria		
Detalle	No. Atenciones	Rubro
Laboratorio Clínico	134.458	Exámenes
Laboratorio de Anatomía Patológica	11.771	Exámenes
Laboratorio Transfusional	30.867	Pedidos
Rehabilitación y Terapia Física	310.726	Turnos
Centro Quirúrgico	33.732	Intervenciones
Imagenología	32.965	Pedidos
Audiología	1.594	Exámenes

Unidad de cuidados intensivos	123	Derivaciones
Medicamentos	147.575	Recetas
Nutrición	171.741	Desayunos, Comidas y Meriendas, para pacientes.
Partos	1.192	Normales y Cesáreas

Fuente: Hospital Gustavo Domínguez Z. Elaboración: Autor

### 1.2.6 Demanda de Servicios Insatisfecha

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentra geográficamente ubicado entre la costa y la sierra del país, atiende a pacientes residentes en Santo Domingo, además es un referente de atención de pacientes de las provincias de Esmeraldas, Los Ríos, Manabí, Cotopaxi y parte de la provincia de Pichincha.

De acuerdo con las estimaciones poblacionales de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la población de la provincia de Santo Domingo para 2022, se estima en 429.409 habitantes con una tasa de crecimiento del 2.6 %, para los próximos 5 años, se estima que llegará a 488.323, de los cuales 210.409 son hombres y 218.998 mujeres, siendo una población joven.

La disponibilidad de camas para el 2021 fue de 179 camas, con lo que se estima que se deberá considerar un incremento a 200 camas, para el año 2027, es decir la dotación de un pequeño hospital como el Hospital General de Santo Domingo, con ello se cerraría la demanda insatisfecha y la brecha de camas en relación de los hospitales del Ministerio de Salud Pública. Las derivaciones más significativas no atendidas a pacientes son; Oncología que se derivan a Solca, Neurocirugía y Traumatología, estas derivaciones tienen diferentes motivos, para la atención en un hospital del Nivel I, a hospitales de IESS, ISSPOL, ISSFA, entre otros.

Se presenta el detalle de las derivaciones realizadas durante el año 2021 por el Hospital Gustavo Domínguez Z., hacia otras unidades de la Red Pública Integral de Salud y la Red Complementaria de apoyo.

**Tabla 4 Derivaciones a otras Unidades Médicas Públicas y Privadas**

Derivaciones por Especialidad	Total Derivaciones	
	2021	Procentaje %
Alergología	1	0,09%
Cardiología	21	1,86%
Cirugía Cardiorácica	15	1,33%
Cirugía de Cabeza y Cuello	1	0,09%
Cirugía de Columna	2	0,18%
Cirugía General	2	0,18%
Cirugía Hepatobiliar	1	0,09%
Cirugía Maxilofacial	22	1,95%
Cirugía Pediátrica	16	1,42%
Cirugía Plástica	12	1,06%
Cirugía Vasculat	2	0,18%
Colon Proctología	15	1,33%
Dermatología	7	0,62%
Endocrinología	14	1,24%
Fisiatría	23	2,04%
Gastroenterología	95	8,41%
Genética Pediátrica	9	0,80%
Ginecología	90	7,97%
Hematología	41	3,63%
Hemodinamia	13	1,15%
Mastología	2	0,18%
Nefrología	16	1,42%
Neumología	1	0,09%
Neurocirugía	131	11,60%
Oftalmología	46	4,07%
Odontología	1	0,09%
Oncología	310	27,46%
Otorrinolaringología	30	2,66%
Psiquiatría	1	0,09%
Retinología	1	0,09%
Reumatología	10	0,89%
Traumatología	124	10,98%
Urología	54	4,78%
<b>Total de Derivaciones</b>	<b>1129</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Unidad de Gestión de Red del Hospital Gustavo Domínguez

Las derivaciones son transferencias a unidades fuera del área de salud del Hospital Gustavo Domínguez Z., las principales representan derivaciones a unidades médicas de Nivel I, u otra unidad, siempre dentro de la Red Pública Integral de Salud y la Red Complementaria.

### 1.3 Planteamiento del Problema

La crisis económica que atraviesa el Ecuador desde hace casi una década, el crecimiento poblacional, los efectos postpandemia por el Covid-19, entre otros factores que impactan en forma negativa el crecimiento económico, ha provocado retrasos importantes en el abastecimiento de medicinas en los hospitales de la Red de Salud Pública, se estima que existen alrededor de 1.500 unidades médicas que sobrellevan estos inconvenientes por muchos años (Córdor 2022)(Córdor 2022), sin que se logre reducir los efectos sobre la población, al contrario parece que esta problemática se agudiza año tras año.

Ahora bien, las medicinas no se pueden considerar una mercancía común, son elementos esenciales para la salud humana y productos de muchos años de investigación y desarrollo, por su función social, deben ser consideradas como bienes sociales, por lo tanto, es un derecho de los ciudadanos el libre acceso a las medicinas y a los servicios de salud de acuerdo al Art. 37 de la Constitución del 2008 (Asamblea 2008), las consecuencias de la escasez de medicinas para el tratamiento de las enfermedades como las Endémicas del Corazón, la Diabetes Mellitus, enfermedades hipertensivas, enfermedades cerebro vasculares, en ese orden, podrían a futuro incrementar las tasas de fallecimientos.

El abastecimiento de medicinas en el sector público tiene un retraso de más de sesenta años, a pesar de que los gobiernos de los últimos tres periodos han aplicado políticas y estrategias a través de la Red Pública Integral de Salud, se logró mejorar el acceso de la población a medicinas de calidad, sin embargo, el déficit se incrementa anualmente. Otro de los factores que inciden en el abastecimiento de medicinas a los hospitales públicos y privados, es el complejo sistema de producción, compra, y distribución, además de la dispensación de los medicamentos a los usuarios (Ortiz Prado et al. 2014).

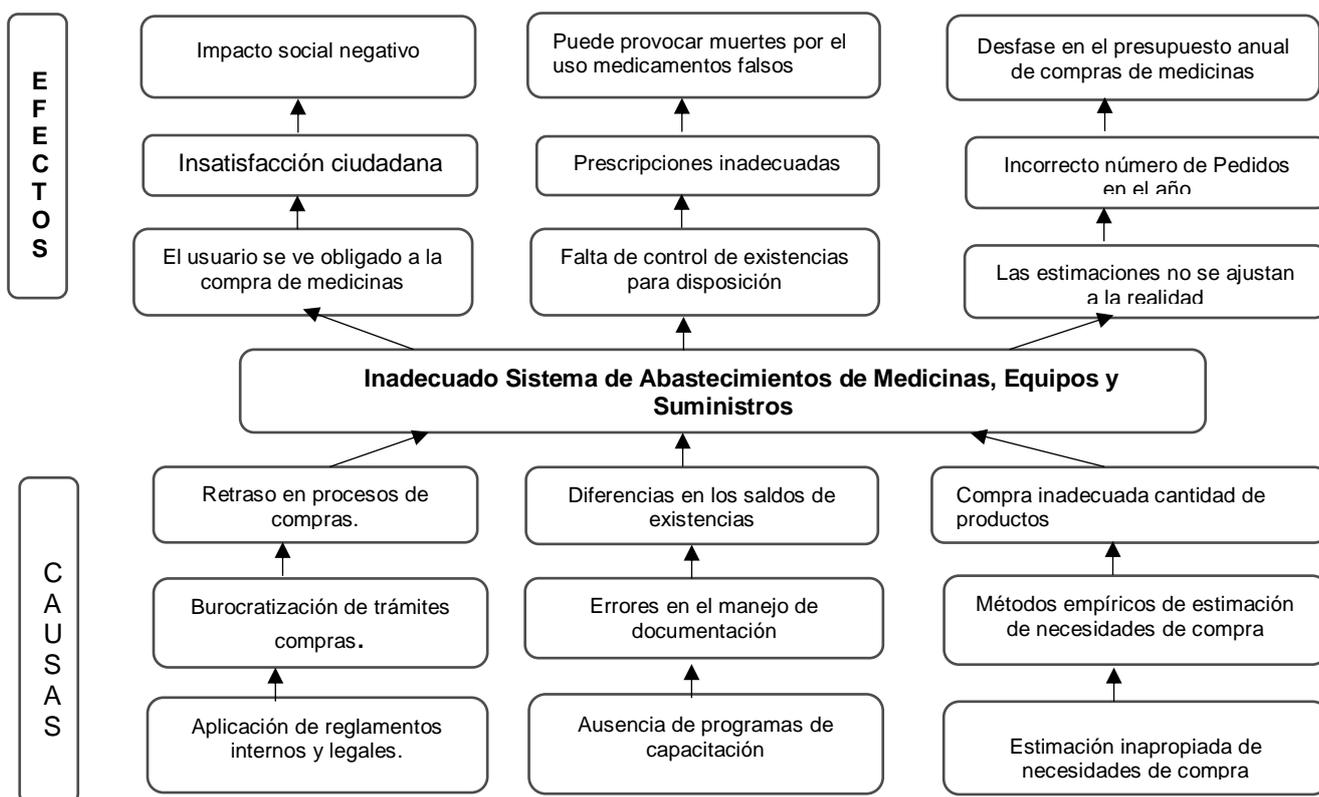
El desabastecimiento de medicinas se debe en gran parte a la falta de recursos económicos, sin embargo, hay que considerar que existen otras variables que provocan igual problema y que afectan a los productores de medicinas como, la falta de materias primas, problemas en los procesos de

producción, problemas con las autoridades sanitarias, problemas en las cadenas de distribución, etc.

El Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Z de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, se encuentra de igual manera afectado por la escasez de medicinas genéricas y de marca, que son necesarias para la buena atención a la ciudadanía, ya que al pertenecer al estado se encuentran dentro de los programas de adquisición mediante los procesos de compras públicas

### 1.3.1 Árbol de Causas y Efectos.

Gráfico 4 Árbol de Problema, Causa y Efecto.



#### **1.4 Justificación del Problema del Suministro de Medicinas para el HGDZ**

Con el fin de optimizar los procesos de adquisición de medicinas, insumos y equipos del Hospital General Gustavo Domínguez Z., se propone la revisión de los principales procesos que intervienen en el Sistema de Abastecimientos y el manejo de los inventarios, para determinar las falencias que existen en los procesos e implementar un modelo de acciones preventivas y correctivas. Las alternativas de solución se presentan en base del árbol de problemas, causa y efectos.

El servicio de medicina interna del Hospital Dr. Gustavo Domínguez Z de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuenta con 180 camas, que se incluyen, 25 camas en emergencias, tiene un deficiente sistema de distribución de medicinas, lo cual ha generado inconvenientes en los procesos de atención a los pacientes internos, mucho se atribuye a la falta de presupuestos para la compra de medicinas, sin embargo, consideramos que es necesario una revisión de los procedimientos en la gestión administrativa de compras y del manejo de los inventarios a fin de determinar los procedimientos que causan los retrasos en los abastecimientos de medicinas e insumos, considerando que los sistemas de compras deben atender con diligencia y eficacia, tanto de medicinas, insumos y equipos.

Los efectos negativos más importantes encontrados por el inadecuado Sistema de Abastecimientos de medicinas, equipos y suministros son; 1) No se aprovecha el 100 % del presupuesto anual de compras. Para el año 2021 solo se ha cubierto 16 % del abastecimiento total de medicamentos, el 23% de medicamentos esenciales y vitales, el 21 % de abastecimientos de dispositivos y el 24% de abastecimientos de dispositivos médicos esenciales y vitales, la ruptura de stock de medicamentos y dispositivos médicos se mantiene por debajo de los mínimos, el factor más importante en este nivel es la falta de atención oportuna del Estado en procesos de compras y asignación de recursos financieros. 2) La falta de medicinas obliga al usuario a la compra de estas fuera de los establecimientos hospitalarios, riesgo que contribuye a adquisición de medicinas caducas o falsas que pueden provocar el fallecimiento de los

pacientes, 3) En general todos estos factores provocan la insatisfacción ciudadana y el impacto negativo en la sociedad, además no se cumple con lo establecido en las leyes y la Constitución del Estado (Centeno 2021).

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1 Objetivos Generales**

Los objetivos esenciales de este proyecto son los siguientes:

- Diseñar, desarrollar e implementar un modelo de gestión para el manejo de los inventarios de medicina e insumos del Hospital Dr. Gustavo Domínguez Z. de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar los efectos de un adecuado manejo de los inventarios, en las decisiones de gestión hospitalaria, gestión de compras, uso y racionalización de los insumos y medicinas.
- Implementar las herramientas tecnológicas necesarias para la estimación correcta de las necesidades de los stocks de inventarios de insumos y medicina.
- Establecer un modelo que agilice el proceso de compras sin contravenir con las normativas legales correspondientes.

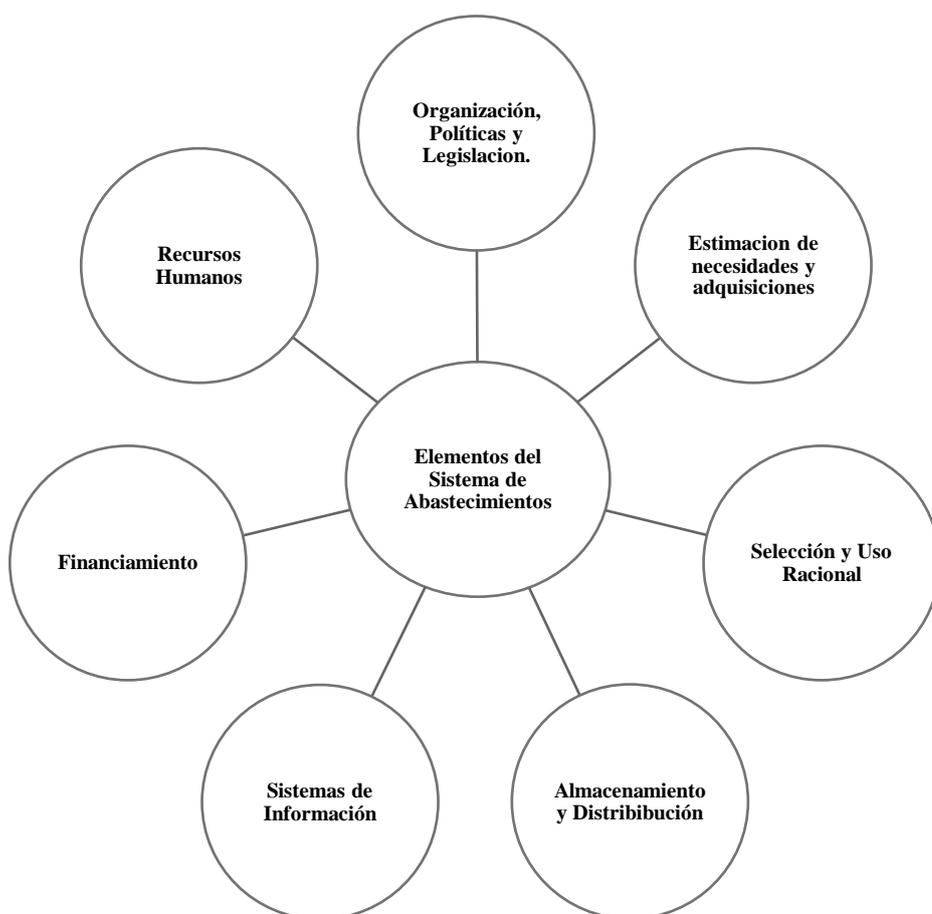
## **1.6 Oportunidades de mejora**

Los procesos de abastecimientos de un hospital deben seguir un proceso que cumpla con las recomendaciones de la Organización Panamericana de la Salud (OPS 2016) y adaptarse a la planificación estratégica de la institución.

Se hace necesario la revisión de los procesos actuales para encontrar elementos de mejora continua en los procesos, de selección y programación de medicamentos, con la utilización de métodos analíticos para estimar las necesidades de medicamentos, empleando criterios adecuados de priorización, en la adquisición, el almacenamiento, la disposición y distribución de

medicamentos por tipo de servicio a los pacientes, en el siguiente gráfico, se considera el Sistema de abastecimientos y sus interrelaciones con las diferentes áreas que serán de análisis.

**Gráfico 5 Elementos del Sistema de abastecimientos**



Preparado por: Autor

## **1.7 Matriz de Evaluación de alternativas estudiadas**

### **1.7.1 Análisis de los principales problemas identificados**

Los problemas encontrados y a los cuales se deben dar las soluciones en forma priorizada, se valoran de acuerdo con las variables involucradas y la

ponderación de estas de 1 a 4 nos darán indicarán los problemas más urgentes a resolver, luego tenemos

**Tabla 5 Priorización de los problemas**

**Priorización de los Problemas Identificados en el Sistema de Abastecimientos**

Problemas	Beneficio al personal	Participación del personal	Beneficio al usuario	Frecuencia	Vulnerabilidad	Costo	Puntaje Total	Importancia
Evitar compras de Suministros por el Usuario	0	1	3	3	3	3	13	4
Lograr Existencias Adecuadas	2	3	0	3	3	3	14	3
Establecer Prescripciones Adecuadas	3	3	3	3	1	2	14	2
Pronósticos de Compras Acertados	0	2	0	3	2	2	9	6
Optimización de Recursos del Presupuesto	0	3	3	3	3	3	15	1
Ajustes Existencias de acuerdo con la realidad	0	0	3	3	2	3	11	5

Fuente: Autor

Las alternativas estudiadas son la guía para la implementación del sistema de gestión para el sistema de abastecimientos, ponderando las principales variables de estudio que intervienen en la gestión, nos dan como resultado, las prioridades para la revisión, en este caso la optimización de los recursos del presupuesto de compras, se encuentra en primer lugar, significa que se debe realizar un profundo análisis del todo el proceso de abastecimientos desde el planeamiento de las necesidades, la compra, las prescripciones y la disposición de las medicinas e insumos.

### 1.7.2 Alternativas de Solución

El Sistema de Abastecimientos del Hospital Gustavo Domínguez Z. presenta una serie de ineficiencias que se deben solucionar en función de su prioridad con la participación de todos los integrantes del sistema.

**Tabla 6 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución.**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	Unidad Responsable
Optimización de los Recursos.	Estimación Inadecuada de las necesidades de compra  Uso de métodos empíricos de estimación de stocks.	Desabastecimiento de medicamentos, equipos e insumos	Aprovecha el 100% de presupuesto asignado	Cálculo adecuado para el pronóstico de compras, en base de hechos y datos estadísticos.  Establecer con sistema cálculos automáticos para las decisiones de compra	Abastecimientos  Gestión Administrativa  Gestión Financiera  Compras Públicas  Gerencia Hospitalaria  Gestión de Sistemas
Establecer Prescripciones Adecuadas	Ausencia en los programas de capacitación para el manejo de prescripciones	Prescripciones inadecuadas, el medico no conoce el stock real al momento de la prescripción.	Lograr el 100% de una prescripción con base al conocimiento del stock en tiempo real	Establecer el un sistema de control de inventarios automático, para que el médico pueda prescribir adecuadamente y en caso de no existencia del medicamento el sustitutivo correspondiente.	Abastecimientos  Gestión de Sistemas.  Gestión Financiera  Gestión Administrativa  Personal médico de todas las unidades.
Lograr Existencias Adecuadas	Diferencias en los stocks de medicinas o equipos y suministros médicos.	Errores y diferencias en los stocks de las existencias.	Establecer los controles adecuados, implementar las salidas por prescripciones a los usuarios y entregas de insumos y equipos a personal bajo un sistema de código de barras.	Implementar arqueos sorpresivos de medicamentos esenciales.  Implementar conteos físicos de las medicinas en forma rotativa al menos una vez por mes	Gestión Administrativa  Gestión Financiera  Gestión de Calidad.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
Evitar compras de Suministros por el Usuario	Mantener bajo los niveles de stocks mínimos de medicinas.	Desabastecimiento de medicamentos esenciales obligan a la compra de medicinas al usuario.	Mantener los stocks necesarios de acuerdo con la lista recomendada por la Organización Panamericana de la Salud.	Implementar sistema de cálculo automático para establecer mínimos de stock de medicinas e insumos.  Planificar de acuerdo con la prestación mensual de servicios empleando metodologías para el pronóstico de compras	Abastecimientos Gestión Administrativa Gestión Financiera Compra Públicas Gestión de Sistemas.
Ajustes Existencias de acuerdo con la realidad	Mantener el adecuado control de las compras y entregas de medicinas, equipos y suministros.	Desabastecimiento y sobre stock de medicinas o insumos, por efectos de caducidad o sobrecompras.	Lograr puntos de equilibrio con la realidad de los servicios hospitalarios, considerado las disposiciones en temas legales y de las autoridades de control.	Realizar Análisis ABC para la discriminación de las medicinas según sus características y disposición mensual.  Obtener los niveles de compra óptimos de acuerdo con la producción hospitalaria.	Abastecimientos Gestión de Sistemas Gestión Administrativa Gestión Gerencial Unidades de prestación de servicios.
Pronósticos de Compras Acertados	Retraso en los procesos de compras por la burocracia de las autoridades proveedoras de los recursos financieros.	Insatisfacción de los usuarios del sistema de salud pública e impacto negativo en la sociedad.	Alcanzar los desembolsos del Estado con oportunidad y evitar el desabastecimiento	La optimización de los lotes económicos de pedidos permite agilizar y economizar los recursos del Estado.  Capacitar al personal en metodologías para realizar compras efectivas.	Abastecimientos Gestión Financiera Gestión Administrativa Recursos Humanos

Elaboración: Autor

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Los hospitales son grandes consumidores de productos y servicios, en primer lugar, están los medicamentos que son utilizados por los médicos y enfermeras, luego tenemos los servicios de alimentación de los pacientes, equipos que conforman los activos del hospital y otros suministros como impresos, materiales de oficina, materiales para laboratorio y muchos otros que, en su conjunto, son necesarios para el adecuado funcionamiento del establecimiento sanitario (González, Roque Herrera, y Bonilla Plugar 2019).

#### **2.1.2 Diseño de la Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptiva y cualitativa, a fin de determinar el grado de satisfacción de los usuarios del sistema de salud, sobre el servicio de provisión de insumos médicos y medicinas en el Hospital Gustavo Domínguez Z, para el efecto se emplea una encuesta con la participación de los directores de las principales áreas del hospital, que son los usuarios y proveedores del sistema de abastecimientos.

El universo de esta investigación está compuesto por 20 personas que laboran en el hospital, en las áreas gerenciales y que tiene facultades de decisión, trabajadores que tiene a cargo el proceso de compras, almacenamiento y distribución de los suministros, equipos y medicinas. Igualmente se mantuvo una entrevista con el Gerente General del hospital y el responsable de la Gestión de Abastecimientos.

#### **2.1.3 Instrumento de investigación**

Una encuesta estructurada, es el instrumento de esta investigación, se realiza con preguntas validadas con el objetivo de conocer la satisfacción de las necesidades de los usuarios del sistema de abastecimientos a partir de sus experiencias y actuación dentro del sistema (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010). Para la medición del sistema se utilizan las siguientes variables aplicadas según la metodología de Likert:

- 1) La actuación en general de sistema de abastecimientos.
- 2) La actuación de los procesos internos;
  - Gestión física de la adquisición, manejo y disposición de los suministros, medicinas y equipos del hospital.
  - Gestión en los procesos de compra y negociación.
  - Gestión de los inventarios.

### **2.1.3.1 Resultados:**

Del análisis de los datos obtenidos por la encuesta evidencia la insatisfacción a nivel de usuarios internos y externos del sistema de abastecimientos en general, se puede deducir la aparente falta de gestión de parte de la gerencia, sin embargo, en la entrevista la gerencia general atribuye a la incapacidad del Estado en la provision de los recursos necesarios como la causa que provoca el 99 % de los problemas en el abastecimiento de medicinas e insumos.

En la entrevista con el jefe de abastecimientos, se pudo observar que no se aplican técnicas adecuadas para mantener los niveles mínimos de stocks de medicinas, especialmente las medicinas de carácter esencial para los servicios internos de salud. También se puede observar que el sistema integral de gestión de inventarios no facilita los análisis de las disposiciones de medicinas a las diferentes áreas de servicio del hospital.

## **2.2 DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES**

Las estrechas relaciones que existen entre la gestión sanitaria y la satisfacción del usuario, ha determinado que el médico se convierta en un directivo que busca permanentemente nuevas formas de adaptar la gestión hospitalaria a las expectativas de los usuarios y esta situación demanda de más personal capacitado en temas de gestión estratégica, financiera, administrativa, de recursos humanos, abastecimientos y logística, complementándose los conocimientos de las Tecnologías de la Información y desde luego los servicios de clínica y hospitalización.

### **2.2.1 Gestión Gerencial**

La gestión gerencial actual demanda a que el gerente hospitalario, se adapte a nuevas demandas por los cambios demográficos, epidemiológicos; tales como la pandemia del Covid-19, que puso al sistema de salud en crisis, la persistencia de las enfermedades infecciosas como el dengue, malaria y otros tipos de enfermedades endémicas, someten a los directores de los hospitales a recibir presiones extremas sobre los servicios de salud, y para dar soluciones efectivas la gerencia debe prepararse en los nuevos modelos de gestión de procesos como la ISO9000 (International Organization for Standardization) Organización Internacional de Normalización o EFQM (European Foundation for Quality Management) Modelo Europeo de Excelencia Empresarial.

En el Hospital Gustavo Domínguez Z., la Gestión Gerencial, está apoyada por las áreas de planificación, atención al usuario, admisiones, administrativo y financiero, calidad, comunicación y asesoría jurídica como principales, la dirección asistencial que apoya a las especialidades clínicas y quirúrgicas, cuidados de enfermería y diagnóstico terapéutico.

#### **2.2.1.1 Capacidades y limitaciones Gestión Gerencial**

La Gestión Gerencial responde a las disposiciones legales y de las autoridades de control durante su gestión lo que es una limitante para alcanzar las condiciones de eficiencia en un corto periodo de tiempo, especialmente sobre la adquisición de medicinas e insumos.

**Tabla 7 Análisis Foda Gestión Gerencial**

Análisis Foda Gestión Gerencial			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F01 La institución cuenta con personal médico altamente capacitado	D01 La falta de recursos como medicinas esenciales en determinados momentos derivar a pacientes a otras instituciones de salud.	O01 La estructura física del hospital le permitiría ampliar las instalaciones y crear nuevas áreas para bodegas de medicinas e insumos.	A01 Las asignaciones de fondos para las compras no retrasan con frecuencia y no permiten un abastecimiento oportuno para una atención integral a los usuarios

Elaboración: Autor

### 2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing

El servicio del sistema de salud en el Ecuador está atravesando por momentos de crisis, como resultado de la pandemia de Covid-19 que hasta la presente fecha continúan presentándose casos aislados. La seguridad social en cuanto a su asistencia de salud también pasa por una crisis financiera y moral. La gestión del marketing tiene la misión de rescatar este desprestigio a través de estrategias que demuestren los beneficios que tiene la institución hospitalaria y que son accesibles en forma gratuita (Beltrán Acosta y Rodríguez Chavarro 2012).

La Gestión Estrategia de Marketing aplicado a los servicios de salud, busca integrar las dimensiones del cual un usuario tiene del servicio, estas dimensiones son las percepciones que tiene el usuario de la calidad del sistema y son:

- **Tangibilidad:** Las instalaciones, los equipos, los insumos y el personal médico.
- **Capacidad de respuesta:** Es la predisposición para entregarse a la asistencia a los usuarios.
- **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados para transmitir seguridad.
- **Empatía:** La atención personalizada y el cuidado individualizados que la institución proporciona a los usuarios.

- **Confiabilidad:** Capacidad de proporcionar el servicio con personal adecuado.

La gestión de marketing produce un aumento de los servicios cuando se demuestra la calidad de los servicios ofrecidos por la casa de salud, por las referencias familiares de atenciones previas y esto no crea una ventaja competitiva, sino una posición del prestigio de la institución en el público, el hospital Gustavo Domínguez se encuentra entre los mejores hospitales de la provincia.

### 2.2.2.1 Capacidades y limitaciones de la Gestión Estratégica del Marketing

La gestión del marketing estratégico contempla llevar a la comunidad los planes y programas de salud preventiva a todas las comunidades del cantón de Santo Domingo, a pesar de que el hospital tiene profesionales de la salud, la reducción en los recursos por parte del Gobierno ha limitado sus actividades y especialmente en la provisión de insumos y medicinas.

**Tabla 8 Foda Gestión de Marketing**

Análisis Foda Gestión Marketing			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F02 El hospital mantiene el prestigio en la zona de influencia, por la calidad de los servicios y por socialización de programas de salud comunitarios.	D02 No se promueve la participación de entidades del sector privado como alianzas estratégicas publica privadas.	O02 Existe la posibilidad de obtener equipos y medicinas en convenios con instituciones extranjeras, pero los trámites burocráticos son muy extensos.	A02. Si no se asigna fondos no se puede promocionar los servicios de salud del hospital.

Elaborado: Autor

### 2.2.3 Gestión Administrativa y Recursos Humanos.

El desarrollo organizacional de las instituciones de salud pública en el Ecuador es muy importante por qué a medida que la institución crece la administración se vuelve más compleja, más complicada para cumplir sus objetivos de la

planificación estratégica, sin embargo, el enfoque de procesos permite mantener el control de las actividades y tomar acciones correctivas cuando se distancian de los objetivos planificados.

Para (Much Galindo, 2014), “La gestión administrativa se define como el proceso de control de las actividades con la finalidad de obtener mayor productividad y alcanzar los objetivos propuestos”, aplicando los elementos de la administración por procesos según el ciclo de PDCA de Deming, que es: (P) Planear, (D) Hacer, (C) Verificar y (A) actuar.

En el Hospital Gustavo Domínguez Z., el modelo de gestión administrativa estratégica en la que se incluye Gestión de Recursos Humanos, en el año 2021, ha trabajado en los siguientes frentes:

El equipo de mejora continua es un grupo que se encarga de proponer acciones de mejora continua a los procesos para disminuir errores, con la utilización de los sistemas informáticos, de tal manera que se aprovechen los recursos del hospital en forma eficiente. Se ha establecido la estrategia sanitaria ESAMYN (establecimientos del sistema de salud como amigos de la madre y el niño), para reducir la morbilidad materna y neonatal a través del mejoramiento de la calidad y atención integral neonatal, prenatal y adecuada atención al recién nacido.

#### **2.2.3.1 Capacidades y limitaciones de la Gestión Administrativa y Recursos Humanos.**

El hospital tiene profesionales competentes y que prestan sus servicios con sentido de vocación profesional, sin embargo, se han limitado en muchas ocasiones debido al incumplimiento por parte del Estado en la asignación de fondos para atender las remuneraciones, esto ha provocado que el personal se limite a sus horarios y funciones. El personal administrativo ha limitado su participación en los controles de abastecimientos por que supone una carga adicional a sus labores administrativas.

**Tabla 9 Foda Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

<b>Análisis Foda Gestión Administrativa y de Recursos Humanos</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
F03 Personal calificado con especializaciones para la prestación de los servicios en las diferentes áreas de servicios. Los servicios de apoyo cuentan con profesionales de mucha experiencia.	D03 la gestión administrativa se ha limitado en la participación en gestión de control para la compra y disposición de insumos médicos y medicinas.	O03. Participar en convenios para intercambio de personal con instituciones extranjeras.	A03. La inoportuna asignación de los recursos por parte del nivel central para el pago de la nómina desmotiva y generan mal clima laboral.

Elaboración: Autor

En el área de Recursos Humanos se ha capacitado al 100 % del personal para todos los servicios de salud que ofrece la institución al público.

#### **2.2.4 Gestión Financiera**

La Gestión Financiera está a cargo de la Gerencia Financiera, que se encarga del manejo eficiente de los recursos, financieros y físicos, juntamente con las áreas contables, presupuestos y tesorería, son los responsables que de la emisión de la información financiera, sea transparente y fidedigna la toma adecuada de las decisiones por la gerencia hospitalaria (Caicedo 2009) así como los controles de sus registros.

Para el año 2021, el Hospital Gustavo Domínguez Z., ha procesado los siguientes rubros de acuerdo con el presupuesto 2021.

**Tabla 10 Presupuesto Institucional**

<b>Presupuesto Institucional</b>	<b>Gasto Corriente Planificado</b>	<b>Gasto Corriente Ejecutado</b>	<b>Gasto de Inversión Planificado</b>	<b>Gasto de Inversión Ejecutado</b>	<b>Ejecución Presupuestaria %</b>
\$22'187.223	\$16'344.942	\$16.228.016	\$5'842.280	\$5'819.956	99.3 %

Fuente: Hospital Gustavo Domínguez Z.

### 2.2.4.1 Capacidades y limitaciones de la Gestión Financiera

La gestión financiera del hospital nos indica que los presupuestos de gastos se han realizado de manera eficiente en términos globales, lo que significa que la gestión es adecuada y eficiente, sin embargo, es necesario analizar la calidad del gasto para corroborar tal afirmación, considerando que los stocks de medicinas e insumos solo se mantienen en los límites inferiores.

**Tabla 11 Foda Gestión Financiera**

Análisis Foda Gestión Financiera			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F04 La gestión financiera ha cubierto un porcentaje adecuado de sus presupuestos de gastos corrientes y de inversión, lo que demuestra una gestión eficiente.	D04 Los gastos para medicinas e insumos, dispositivos médicos, solo fueron atendidos en el 16 % y el 24 % respectivamente.	O04. Establecer programas de abastecimientos de medicinas, equipos e insumos con proveedores con alta capacidad financiación a largo plazo.	A04. Proveedores de dispositivos y medicamentos, inconformes por el retraso en el pago de sus contratos, puede generar eventualmente desabastecimiento por incumplimiento.

Elaboración: Autor

### 2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimientos y Logística

La gestión operativa de una institución hospitalaria se la clasifica de acuerdo con el listado de sus funciones, clínica, administrativa, docencia e investigación, la administración debe identificar qué servicios son críticos para el servicio y la atención al público. La gestión, abastecimientos y logística forman parte de los procesos de apoyo la cadena de valor que son los servicios de oferta del hospital (Agüero Tupiño 2016).

#### 2.2.5.1 Capacidades y limitaciones en Gestión Operativa, Abastecimientos y Logística

Los servicios hospitalarios requieren de una oportuna gestión operativa, esto significa la atención prioritaria de acuerdo con los niveles de riesgo de los pacientes y servicios críticos que presta el hospital, para lo cual los servicios de

emergencias son de primera prioridad y los servicios de hospitalización en segundo lugar para la provisión de medicinas e insumos médicos.

**Tabla 12 Foda Gestión Operativa, Abastecimientos y Logística**

<b>Análisis Foda Operativa, Abastecimientos y Logística</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
F05. El hospital cuenta con una capacidad operativa adecuada para la atención de los servicios de salud. Tiene un servicio de ambulancia para las derivaciones y la logística para la movilización de los pacientes es adecuada.	D05 No se cuenta con un buen sistema de abastecimiento de medicinas para la conveniente atención a los usuarios.	O05. Establecer un programa de contratación con varios proveedores que compitan transparentemente en la provisión de medicinas e insumos de uso recurrente.	A05. El incumplimiento de los contratos los proveedores por parte del nivel central, induce a la reducción considerablemente del stock de medicinas e insumos

Elaboración: Autor

### **2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la información y las comunicaciones.**

El hospital Gustavo Domínguez Z, mantiene un sistema informático de apoyo a la gestión gerencial hospitalaria según la siguiente tabla

**Tabla 13 sistemas Informáticos de la Institución**

<b>SISTEMAS UTILIZADOS Y PROVEEDORES DE LOS SISTEMAS</b>	
Quipux	HIS
Shopos	Página Web
Redes Cisco	Edelphyn
Servicio DHCP	Lis Avalab
Sistema de audio	Slq Server
Sgit	Active Directory
Sicoín	Olimpo
Zimbra	Firma Electrónica
Kantech	Sincronizador de tiempo

Fuente: Rendición de cuentas 2021 Hospital Gustavo Domínguez Z.

En cuanto a la comunicación en las redes sociales en 2021, se recibieron 6.222 visitas en Twitter y en Facebook 14.878 vistas. Se realizaron 4 boletines de prensa y se cumplieron con 14 agendas de comunicación semanales para la provincia.

### 2.2.6.1 Capacidades y limitaciones en la Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

El hospital Gustavo Domínguez Z., esta provisto de una unidad de informática que mantiene los servicios tecnológicos operativos apoyado por los sistemas que permiten integrarse a la red de instituciones públicas y sistemas que no se pueden integrar, esta unidad requiere de una considerable inversión para establecer un sistema de control de medicinas e insumos médicos.

**Tabla 14 Foda de Gestión de las TICS**

<b>Análisis Foda Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicación</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
F06 El área de sistemas del hospital permite una comunicación interna eficiente y en línea, entre los diferentes servicios de salud.	D06 Los sistemas informáticos implementados no permiten la integración con otros hospitales y redes. No se cuenta con un sistema de gestión de inventarios para el control de las disponibilidades de las mediciones.	O06 Existen los estudios para integrar los sistemas con otras redes informáticas de otros hospitales. De igual forma se pueden implementar sistemas de control integral para los inventarios, activos y manejo de personal.	A06. La limitación de recursos no permite implementar mejoras en al área informática.

Elaboración: Autor

### 2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y Hospitalización.

La gestión de los servicios que presta la institución está determinada por las diversas patologías para las cuales se prestan diferentes atenciones:

### 2.2.7.1 Capacidades y limitaciones de los Servicios de Clínica y Hospitalización.

La gestión de los servicios de Clínica y Hospitalización son adecuados para la prestación integral de acuerdo con la ley, sin embargo, el desabastecimiento de la medicinas e insumos médicos no permite consolidar adecuadamente el servicio, por lo cual es necesario realizar una revisión integral en la cadena de abastecimientos y disposición en las áreas de clínica y hospitalización.

**Tabla 15 Foda de Gestión Clínica y Hospitalización**

Análisis Foda Gestión de Clínica y Hospitalización			
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
F07 Los servicios de clínica y hospitalización que brinda es hospital son adecuada y se consideran la atención en todas las patologías.	D07 La falta de insumos y medicinas y debilita la atención en los servicios hospitalarios	O07 Se puede lograr el abastecimiento de medicina a través de gestiones con los proveedores ya que no han cerrado el dialogo para realizar acuerdos y negociaciones.	A07 El desabastecimiento de medicinas origina la insatisfacción social y la antipatía hacia el centro de salud.

Elaboración. Autor

Resumen de Foda Integral de las capacidades funcionales del Hospital Gustavo Domínguez Z., por unidades de Gestión.

Gráfico 6 Foda Integral de las Unidades de Gestión

CÓDIGO	FORTALEZAS	<b>Inadecuado Sistema de Abastecimientos de Medicinas, Equipos y Suministros</b>	CÓDIGO	DEBILIDADES
F01	Personal Médico Competente		D01	Falta de medicinas esenciales
F02	Prestigio de la Institución		D02	Falta de promoción para la participación del sector privado en la gestión de medicinas
F03	Personal de Apoyo Calificado		D03	La gestión administrativa no participa en el control de las medicinas
F04	Gestión Financiera adecuada y eficiente		D04	La gestión de compras de medicinas e insumos no consistente con el presupuesto
F05	Capacidad Operativa para atención emergencias		D05	No existe un buen sistema de abastecimientos y disposición de medicinas
F06	Las áreas de servicios se comunican eficientemente a través de los sistemas informáticos		D06	Los sistemas informáticos no contemplan la automatización de los stocks de medicinas
F07	Los servicios de Salud atienden a la mayoría de las patologías		D07	La falta de medicinas debilita la atención de los servicios de salud.
CÓDIGO	OPORTUNIDADES		CÓDIGO	AMENAZAS
O01	Se puede ampliar el espacio de almacenamiento de medicinas		A01	Retrasos en la asignación de fondos.
O02	Posibilidad de donación de equipos de entidades del exterior		A02	Sin recursos no hay gestión de marketing estratégico
O03	Participación del personal en capacitaciones en el exterior		A03	Retrasos en pago de salarios desmotiva al personal médico.
O04	Compra de medicinas e insumos a largo plazo		A04	Proveedores no atienden pedidos de medicinas
O05	Diversificación de la cartera de proveedores		A05	Sin medicinas se perjudica el prestigio del hospital
O06	Implementación de Sistemas Integrados de administración e incluye gestión de abastecimientos		A06	No se pueden integrar los sistemas externos por falta de recursos
O07	Acuerdo y negociación para medicinas esenciales para los servicios de emergencia y hospitalización	A07	Falta de medicinas afectan la salud de los pacientes	

Elaboración: Autor

Gráfico 7 Matriz de Análisis Estratégico

		CÓDIGO	FORTALEZAS	CÓDIGO	DEBILIDADES
<b>MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA</b>		F01	Personal Médico Competente	D01	Falta de medicinas esenciales
		F02	Prestigio de la Institución	D02	Falta de promoción para la participación del sector privado en la gestión de medicinas
		F03	Personal de Apoyo Calificado	D03	La gestión administrativa no participa en el control de las medicinas
		F04	Gestión Financiera adecuada y eficiente	D04	La gestión de compras de medicinas e insumos no consistente con el presupuesto
		F05	Capacidad Operativa para atención emergencias	D05	No existe un buen sistema de abastecimientos y disposición de medicinas
		F06	Las áreas de servicios se comunican internamente a través de los sistemas informáticos	D06	Los sistemas informáticos no contemplan la automatización de los stocks de medicinas
		F07	Los servicios de Salud atienden a la mayoría de las patologías	D07	La falta de medicinas debilita la atención de los servicios de salud.
CÓDIGO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O01	Se puede ampliar el espacio de almacenamiento de medicinas	<p>Gestionar programas de asistencia social con entidades del exterior y donaciones con el abastecimiento de medicinas y equipos. (F02, FO3, O02, O03)</p> <p>Apoyar a los servicios de salud a través de la oportuna gestión de compra de medicinas esenciales (F02, F04, O04, 006)</p>		<p>Implementación de sistemas de control automático de los stocks de medicinas esenciales para la atención en los servicios de salud para el año 2023 (D05, D06, O04, O06)</p> <p>Establecer modelos de participación de la empresa privada en el abastecimiento de medicinas (D01, D02, O04, O05, O07)</p>	
O02	Posibilidad de donación de equipos de entidades del exterior				
O03	Participación del personal en capacitaciones en el exterior				
O04	Compra de medicinas e insumos a largo plazo				
O05	Diversificación de la cartera de proveedores				
O06	Implementación de Sistemas Integrados de administración incluyendo gestión de abastecimientos				
O07	Acuerdo y negociación para medicinas esenciales para los servicios de emergencia y hospitalización				
CÓDIGO	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A01	Retrasos en la asignación de fondos.	<p>Establecer modelos de gestión con las entidades gubernamentales para la pronta atención y desembolso de los recursos para el abastecimiento de insumos, medicinas y equipos. (F02, F004, A01, A04, A05, A07)</p> <p>Mejorar el sistema informático para la comunicación y gestión de todas las áreas del hospital, especialmente el area de control de medicinas, con la participación del sector privado. (F02, F03, F06, A06, A04, A06, A07)</p>		<p>Establecer un programa de gestión administrativa para el control oportuno de la disposición y prescripción de las medicinas. (D03, D04, D05, A05, A06, A07).</p> <p>Crear planes de capacitación para los responsables del manejo de los stocks de medicinas y estrategias de negociación en la provision de insumos y equipos. (D04, D05, A04, A05, A07)</p>	
A02	Sin recursos no hay gestión de marketing estratégico				
A03	Retrasos en pago de salarios desmotiva al personal médico.				
A04	Proveedores no atienden pedidos de medicinas				
A05	Sin medicinas se perjudica el prestigio del hospital				
A06	No se pueden integrar los sistemas externos por falta de recursos				
A07	Falta de medicinas afectan la salud de los pacientes				

Elaboración: Autor

## CAPÍTULO III

### 3.1 Planteamiento Estratégico

El Plan Estratégico en un hospital conlleva un proceso racional, que debe ser estudiado detenidamente ya que en él, se trata de pronosticar las condiciones bajo las cuales el hospital debe funcionar, en el plan estratégico se trata de incrementar la eficiencia y la seguridad de los servicios médicos, desde la atención médica de los pacientes hasta la consecución del financiamiento para su funcionamiento, con el cual se eleva la productividad de la institución y se mejora el prestigio del centro médico (Salguero et al. 2017).

El plan estratégico, permite encontrar las falencias y anticiparnos a su corrección, además permite establecer el marco adecuado para la toma de decisiones y ajusta estas decisiones a la Misión y Visión de la institución, considerando a las terceras partes como elementos importantes de la gestión hospitalaria.

#### 3.1.1. Análisis del Entorno Social.

Los servicios hospitalarios que presta el Hospital Gustavo Domínguez Z. tienen como zona de influencia a la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas y los cantones aledaños, inclusive cantones de la provincia de Manabí, al estar ubicado en la zona central del país, tiene una participación importante la prestación de los servicios médicos a los habitantes del sector, por lo que se puede considerar como influyente sobre los prestadores de servicios de salud privados.

Las relaciones, que se mantienen con los pacientes, trabajadores, profesionales de la salud, servidores de servicios auxiliares de la salud con la administración hospitalaria, es buena, sin embargo, los retrasos en las asignaciones de los recursos para el pago de los servicios, pueden afectar el desenvolvimiento normal de las actividades, por lo que, mantener una buena relación es imprescindible para controlar la provisión de insumos, equipos y medicinas, para lo cual es necesario de liderazgo por parte de la gerencia del hospital el lograr acuerdos duraderos y de beneficio mutuo.

### **3.1.1.1 Escenario Político**

La pandemia demostró que el sistema de la salud en el Ecuador, especialmente en el sector de la Seguridad Social y de los hospitales públicos sufren ante un sistema burocrático que no permite premura en la gestión de compras de insumos, medicinas y equipos necesarios para la atención a los usuarios, generando la insatisfacción social en ellos. El Ecuador cuenta con el Sistema Nacional de Compras Públicas y el Sistema Oficial de Contratación pública, para las compras de medicinas e insumos, lamentablemente los procesos de contratación no son transparentes y en la actualidad la ciudadanía sufre por el desabastecimiento de medicinas en el sector público, que en muchos casos han resultado en el fallecimiento de los pacientes. El Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Z. forma parte de la Red de Salud Pública Integral de acuerdo al artículo 360 de la Constitución del Estado (Asamblea 2008), por lo tanto, es parte integral del sistema para abastecerse de medicinas a través de estos sistemas y ha soportado las consecuencias de los retrasos que ha afectado la salud de los ecuatorianos, especialmente los más necesitados, como los niños y personas vulnerables.

### **3.1.1.2 Escenario Económico**

Ecuador antes de la pandemia, estuvo en un proceso de recuperación luego de los efectos de la caída del petróleo en el 2014, el PIB del año 2018 alcanzó a 1.4 %, sin embargo, en el 2019 se redujo y llegó apenas al 0.1% producto del paro indígena de octubre, en el 2020 este indicador llegó al 7.8 % negativo como consecuencia de la pandemia del Covid-19, para el país, esta contracción fue un golpe muy fuerte para la economía del país, sin embargo, para el año 2021, el PIB se recupera en el 0.7%, es una leve recuperación que se espera se mantenga durante el año 2022 (Banco Central del Ecuador 2021) .

Las consecuencias de este proceso económico más importantes; son la elevación del Riesgo País y la inflación, el primero indicador de la salud ecuatoriana para los inversionistas extranjeros y la dificultad del gobierno para conseguir financiamiento para los proyectos de salud, y el segundo porque afecta la estabilidad de los precios de los productos internos y se encarecen, evidentemente afecta a los precios de las medicinas de fabricación local, sin embargo, por la actividad económica de los dos

últimos meses del año 2022, la recuperación económica parece que está en franco camino.

Este factor influye sobre todo en los precios de las medicinas tanto de producción local por los costos de las materias primas para su fabricación en el país.

### **3.1.1.3 Escenario Social**

El país desde el 2014, viene sufriendo un proceso de desempleo que se agudizó durante la pandemia, pero lo más preocupante es que no existen fuentes de empleo para los nuevos profesionales de todas las áreas, lo que los motiva a emigrar hacia otros países con la consecuente pérdida del capital humano del país y un desperdicio de los recursos del país en su formación especialmente los profesionales de la salud, lo cual ha creado la desconfianza en las instancias administrativas del gobierno que son responsables del manejo económico.

Según el informe del Inec a noviembre del 2022, la tasa de desempleo alcanzó al 3.8 % con una reducción del -0.06 %, la tasa de subempleo se redujo del 24.5 % al 22.9 %, estos indicadores muestran la tendencia a la reducción del desempleo y son consistentes con la reactivación económica. El crecimiento demográfico de igual manera es un factor importante que se considera para las prestaciones de los servicios de salud se estima que la población de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas llegará a 440.592 habitantes con una tasa de crecimiento del 0.39 % (Inec 2022).

Es importante aclarar que en el aspecto social el Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Z, atiende con los servicios de salud para la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, a las poblaciones de las provincias de Esmeraldas, Manabí y parte de la provincia de Pichincha, priorizando a las personas vulnerables de acuerdo con las directrices del Ministerio de Salud Pública y a fin de realizar una prestación integral, es necesario la adquisición de medicinas básicas para la entrega gratuita a estos grupos vulnerables.

### **3.1.1.4 Escenario Tecnológico**

El país si cuenta con equipos de alta tecnología en el sector público y privado para tratar pacientes que requieren de la detención temprana de enfermedades o

tratamientos especializados. Sin embargo, estos recursos de tecnología avanzada están concentrados en las ciudades más grandes del país. El Hospital General Gustavo Domínguez Z., al formar parte de la Red, puede acceder a otras instituciones de salud públicas como el Hospital Eugenio Espejo y privadas como el Hospital Metropolitano en la Ciudad de Quito, para la derivación de los pacientes necesitados de exámenes especializados, sin embargo, la demanda es muy alta lo que no permite que la atención sea oportuna en este nivel.

En cuanto a los equipos de información, el hospital cuenta con varios sistemas computarizados que permiten una buena comunicación entre las diferentes áreas de los servicios médicos, sin embargo, algunos de ellos no pueden integrarse adecuadamente a la red integral por falta de recursos para equipos e implementación de sistemas de computación. El sistema de software para control de medicinas y su disposición está limitado al control físico y el control de las caducidades de las medicinas, lo que se hace necesario modernizar para agilizar los procesos de abastecimientos y disposición de las medicinas para los servicios de hospitalización y de servicios médicos en emergencias.

### **3.1.1.5 Escenario Ecológico**

Los residuos hospitalarios se generan por la atención a los usuarios, son clasificados según su nivel de peligrosidad para el personal sanitario y de las empresas que los recolectan, y le dan el tratamiento para su disposición final. Una mala gestión está en los procesos de separación y recolección que puede afectar negativamente a personas sanas y provocar infecciones o contraer alguna enfermedad. El hospital Gustavo Domínguez Z. considera en la planificación estratégica anual la contratación de empresas especializadas en el tratamiento final de estos residuos que se los ha clasificado de la siguiente forma:

- Grupo I: Residuos no peligrosos, materiales de oficina, desechos de cocina que se separan para su reciclaje.
- Grupo II: Desechos no infecciosos, aquellos de un solo uso, como guantes, vendas o curitas que se desechan en fundas de polietileno de un solo uso.
- Grupo III: En este grupo se incluyen los residuos que pueden provocar infecciones, son desechos biosanitarios como fluidos humanos, agujas,

vacunas y cualquier elemento corto punzante. Los elementos cortopunzantes se guardan en contenedores plásticos de color amarillo y el resto de los desechos se realizan en contenedores negros, con el símbolo de bio riesgo.

- Grupo IV: en esta categoría se almacenan los residuos mas peligrosos, como citotóxicos, medicamentos caducados y se los almacena en contenedores azules.

Estos desechos son entregados a las empresas especializadas para la destrucción por incineración o entierro en cubetos especializados. Nuestro interés está en la disposición de los insumos y medicamentos caducados, tomando en consideración que estos desechos constituyen un riesgo latente contra el medio ambiente, la flora y fauna de los sectores donde se realizan la disposición final de tales residuos.

### **3.1.1.6 Escenario Legal**

Las actividades de los servicios hospitalarios se rigen bajo normativas que nacen desde la Constitución Política del Estado, Leyes Orgánicas de Salud, Código de Salud, Reglamentos y Acuerdos Ministeriales, y un sin número de normas que aplican a las diferentes instancias de la gestión hospitalaria. En los procesos de abastecimientos de medicinas es de interés las normativas que rigen las compras públicas y los procesos de compra con sus respectivos sustentos legales y limitaciones presupuestarias. El Hospital Gustavo Domínguez Z., sigue la normativa legal de compras públicas y de contratación pública para los siguientes procesos:

- Subasta Inversa Electrónica.
- Ferias Inclusivas.
- Contratación Directa – Consultoría.
- Régimen Especial
- Menor Cuantía de Servicios
- Licitación.
- Catálogo Electrónico.
- Ínfima Cuantía.

Los procesos más utilizados son catálogo electrónico y el proceso de Ínfima Cuantía, para la compra de medicinas se utilizan los procesos de Régimen especial y Subasta Inversa Electrónica.

### **3.1.3 Análisis FODA**

El análisis de Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), es una herramienta que le facilita a la administración generar las estrategias para el logro de las metas y objetivos.

#### **3.1.3.1 Fortalezas**

El Hospital Gustavo Domínguez es una institución del Ministerio de Salud Pública, cuenta con una infraestructura moderna y adecuada, su cartera de servicios es amplia, brinda atención en diferentes especialidades, cuenta con profesionales actualizados, cuenta con equipos con tecnología de punta y es el referente de la salud en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **3.1.3.2 Oportunidades**

El prestigio y la calidad de atención que brinda el Hospital Gustavo Domínguez, y las interrelaciones entre las diferentes áreas de la salud, le posicionan entre los mejores hospitales del país, por lo que le brindan las posibilidades de ampliar su cobertura de salud, además tiene la capacidad de expandir su infraestructura para mejorar aún más la atención a los usuarios.

#### **3.1.3.3 Debilidades**

Las debilidades más importantes que tiene el hospital, es el desabastecimiento de medicinas, la falta de capacitación del personal que tiene a cargo el almacenaje y disposición de los medicamentos, así como un sistema no adecuado para el control y planificación de las compras de insumos y medicinas.

#### **3.1.3.4 Amenazas**

Las amenazas se evidencian en la falta de recursos financieros que son tramitados en instancias superiores y que retrasan los pagos a proveedores, con la alta probabilidad de la suspensión de abastecimiento de equipos, insumos y medicinas.

### **3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud**

El análisis de la industria de servicios de salud, se realiza bajo la metodología de Michael Porter y constituye una herramienta que le permite a la institución identificar las alternativa de mejora y con ellas generar estrategias competitivas (Porter 1995).

#### **3.1.2.1 Poder de negociación de los Usuarios**

El poder de negociación de los usuarios asegurados y que son atendidos en los servicios de emergencia del Hospital Gustavo Domínguez podría demandar mejor atención ya que el hospital puede facturar sus servicios. La institución es una entidad de servicio público y atiende a la gran mayoría de los usuarios que no tienen asistencia social o no tienen seguro privado su poder está en el referente del prestigio de la atención.

#### **3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es alto, a pesar que el hospital tiene una base extensa de proveedores estos podrían detener los servicios de atención a los usuarios, en la provisión de medicinas, insumos y equipos médicos que se pagan con un considerable retraso.

#### **3.1.2.3 Rivalidad entre los Competidores**

El hospital Gustavo Domínguez Z. es una unidad médica de tercer nivel que prevalece en la ciudad de Santo Domingo, en la zona de influencia existe clínicas privadas, centros médicos de menor tamaño y no tienen la capacidad resolutive, por lo que el hospital prevalece ante sus competidores.

#### **3.1.2.4 Amenaza de Sustitutos**

Los servicios de salud pública bajo las características que brinda el hospital, no tienen sustitutos, pero si se considera que año tras año se incrementa la atención debido al crecimiento poblacional que requieren de atención médica, incrementándose las áreas de consulta externa.

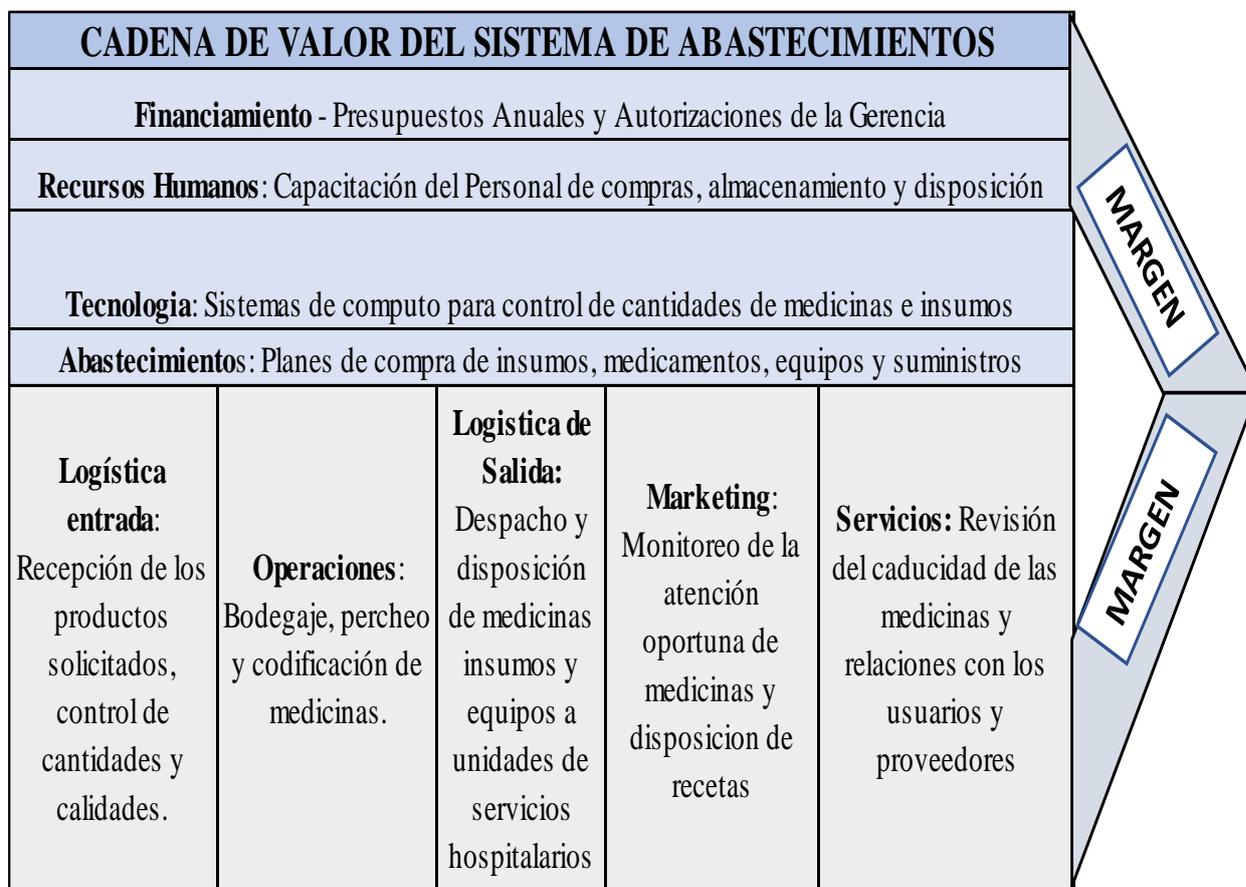
### 3.1.2.5 Amenaza de nuevos competidores

El incremento paulatino de pequeñas unidades de atención médica en la ciudad, que solo cuentan con los servicios básicos para la prestación de servicios médicos, no influye ni reduce la atención a los usuarios, por lo tanto, se considera que no existe una amenaza por nuevos competidores

### 3.1.4 Cadena de Valor del Sistema de Abastecimientos

La unidad médica se puede analizar de acuerdo con la contribución del valor que genera cada una de sus actividades, sus procesos se pueden descomponer en actividades para el logro y la eficiencia en el desempeño de la organización, esta descomposición permite conocer las interrelaciones de cada una de ellas en el logro del margen de la ventaja competitiva alcanzado por la eficiencia en la gestión hospitalaria.

**Gráfico 8 Cadena de valor del sistema de Abastecimientos**



Elaboración: Autor

### **3.1.5 Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica del Hospital Gustavo Domínguez Z. se basa en un plan general de mediano plazo es decir a cinco años, sin embargo, existen planes y programas que son realizados anualmente en forma parcial hasta complementar su finalización en el periodo máximo de 5 años. Los planes, programas y otras actividades se alinean con la Misión de la Institución.

### **3.1.6. Misión**

“ Prestar servicios de calidad y calidez en el ambiente de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social” (HGGDZ 2018)

### **3.1.7. Visión**

“Ser reconocidos por la ciudadanía como un hospital, que presta una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población, bajo los principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente” (HGGDZ 2018)

### **3.1.8 Valores**

Los valores que rigen a la institución son los preceptos que guían las actividades diarias de la atención en los servicios de salud.

- Responsabilidad
- Justicia
- Equidad Social
- Transparencia
- Respeto

### **3.1.9 Objetivos Institucionales**

Son las intenciones y propósitos de la institución para alcanzar las metas propuestas para la atención en los servicios de salud integral a la ciudadanía, (HGGDZ 2018).

- Garantizar la equidad en el acceso y gratuidad de los servicios.
- Trabajar bajo los lineamientos del Modelos de Atención Integral de Salud en forma integrada y en red con el resto de Las unidades Operativas del Ministerio de Salud Pública y otros actores de la red pública y privada complementaria que conforman el sistema nacional de salud del Ecuador.
- Mejorar la accesibilidad y el tiempo de espera para recibir la atención, considerando la diversidad de género, cultura, generacional, socio económica, lugar de origen y discapacidades.
- Involucrar a los profesionales, en la gestión del hospital, aumentando su motivación, satisfacción y compromiso con la misión del hospital.
- Garantizar una atención de calidad y respeto a los derechos de las y los usuarios, para lograr la satisfacción con la atención recibida.
- Desarrollar una cultura de excelencia con el fin de optimizar el manejo de los recursos públicos, y la rendición de cuentas.

### **3.1.10 Principios Éticos**

Los principios éticos son los preceptos que guían y rigen la actuación de los servidores públicos.

- Profesionalismo
- Humanismo
- Efectividad
- Sentido de Pertenencia

### **3.1.11 Políticas**

- Satisfacción del Usuario: Promueve el respeto y los deberes de los usuarios.
- Planificación y Control de Gestión: Promueve la gestión basada en la planificación como instrumento para la toma de decisiones.

- Gestión de Procesos Clínicos y de Apoyo: El personal del hospital trabaja bajo la orientación de la mejora de procesos.
- Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos: El hospital vela por el desarrollo personal y laboral, con la actualización, entrenamiento y formación permanente de su personal.
- Gestión Financiera: Manejo equilibrado del presupuesto y mejoramiento en la recaudación de los ingresos.
- Gestión sobre los Recursos Físicos: Se asegura el mantenimiento de las inversiones de capital realizadas por el hospital.

### **3.2 Propuesta de Solución: Formulación del Plan de Gestión Gerencial**

El Plan de Gestión Gerencial se diseña y se construye en concordancia con los principios, políticas y directrices del actual sistema de salud y del Ministerio de Salud Pública, en el plan se determinan las actividades y responsables de la gestión.

#### **3.2.1 Gestión Operativa, de Abastecimientos y Logística**

La gestión operativa, de abastecimientos y logística comprende los procesos de compra y recepción y entrega de los insumos, medicinas y equipos médicos, que pasan por un proceso de autorización de las instancias superiores hasta su debido almacenamiento, cuidado y disposición.

**Objetivo 1:** Analizar los efectos de un adecuado manejo de los inventarios, en las decisiones de gestión hospitalaria, gestión de compras, uso y racionalización de los insumos y medicinas.

**Estrategia:** Implementación de sistemas de control automático de medicinas esenciales para la atención en los servicios de salud a partir del año 2023, fortalecer el manejo y control de los stocks de inventarios.

**Actividad 1:** Preparación del plan de anual de compras de la institución, con la aprobación del presupuesto anual, se procede a la atención de las requisiciones de compras con aplicación de las normas reglamentarias de compras públicas.

**Actividad 2:** Control de los montos de compras y seguimiento mensual de las mismas.

Tabla 17 Actividad de Control de Compras

ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Elaborar el plan anual de compras de medicinas en insumos médicos	Plan de compras ejecutado por tipo de productos / Plan anual de compras por productos requerido	Gestión administrativa /Gestión Financiera /Gestión Médica/Gestión Abastecimientos	100%	100%	100%	100%	100%
Control y seguimiento mensual de las compras	Monto de compras mensuales realizado / Plan de compras aprobado		80%	90%	100%	100%	100%

Elaboración: Autor

**Objetivo 2:** Implementar las herramientas tecnológicas necesarias para la estimación correcta de las necesidades de los stocks de inventarios de insumos y medicina.

**Estrategia:** Mejorar el sistema informático para la comunicación y gestión de todas las áreas del hospital, especialmente el área de control de medicinas, con el mejoramiento de las estimaciones en el plan de compras de medicamentos e insumos médicos.

Actividad 1: Compra de equipos, software y licencias para la formulación de modelos matemáticos y estadísticos, que permitan el pronóstico de compras, basados en los históricos de uso y actualización de medicinas en el mercado.

Actividad 2: Capacitación del personal involucrado en el manejo de nuevos sistemas de control y estimación de puntos de pedido, la estimación adecuada ahorra recursos financieros.

**Tabla 18 Actividades de implementación de herramientas tecnológicas.**

DESARROLLO DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra de equipos y software aprobados Implementación de modelos matemáticos para los pronósticos	Monto compras de Equipos y Software mensuales /Plan de inversiones de tecnología aprobado	Alta Gerencia/Gestión Gerencial/Gestión administrativa /Gestión de Recursos Humanos / Gestión de Tics	100%	100%	100%	100%	100%
Capacitación del personal de compras y abastecimientos	Numero de funcionarios capacitados / Total de personal que requiere de capacitación		100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración: Autor

**Objetivo 3:** Establecer un modelo que agilite el proceso de compras sin contravenir con las normativas legales pertinentes.

**Estrategia:** Establecer un programa de gestión administrativa para el control oportuno de la disposición y prescripción de las medicinas a través la mejora de los procesos en la gestión de compras

Actividad 1: Revisión automática de los procesos de compras para compras de carácter ordinario y extraordinario utilizando software especializados para el cruce de información y de autorizaciones.

Actividad 2: Evaluación de los tiempos de entrega de proveedores y bloqueos automáticos de compras, para proveedores que no entregan a tiempo.

Actividad 3: Control y evaluación automática de recetas dispensadas, tipo de medicamentos, automatización del uso de las medicinas, insumos y equipos, control de los involucrados en la emisión de recetas, entrega y control de medicinas.

**Tabla 19 Actividades Control de Procesos de Compras**

DESARROLLO DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	METAS POR AÑO				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Revisión Integral de procesos de compras ordinarios y extraordinarios y conformación del comité evaluador de procesos de compra.	Procesos y subprocesos Revisados / Total de los procesos de compras. Procesos de compras / Total procesos del mapa de procesos. Diagramas de compras / Total de diagramas de procesos. Procesos de compra / Total procesos en el Manual de Procesos	Alta Gerencia/Gestión Gerencial/Gestión de Calidad/Gestión de Abastecimientos	100%	100%	100%	100%	100%
Evaluación y Control de tiempos de entrega de insumos de medicinas por proveedores	Días de entrega del proveedor determinados por proveedor / días presupuestados por proveedor		100%	100%	100%	100%	100%
Control y evaluación de disposición de medicamentos por recetas atendidas	Número de recetas atendidas mensuales/ Estimados disposición de recetas anuales		70%	90%	100%	100%	100%

Elaboración: Autor

### 3.2.2 Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades presenta la línea de tiempo, para el desarrollo de las actividades de la implementación de la propuesta de solución para la Gestión operativa, de abastecimientos y logística.

Tabla 20 Cronograma de Actividades 1

DESARROLLO DE ACTIVIDADES															
ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	2022	MESES DE IMPLEMENTACIÓN 2023											
			ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO.	SEP	OCT	NOV	DIC
Elaborar el plan anual de compras de medicinas en insumos médicos	Plan de compras ejecutado por tipo de productos / Plan anual de compras por productos requeridos	Gestión administrativa /Gestión Financiera /Gestión Médica/Gestión Abastecimientos	x												
Control y seguimiento mensual de las compras	Monto de compras mensuales realizado / Plan de compras aprobado				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Compra de equipos y software aprobados Implementación de modelos matemáticos para los pronósticos	Monto compras de Equipos y Software mensuales /Plan de inversiones de tecnología aprobado	Alta Gerencia/Gestión Gerencial/Gestión administrativa /Gestión de Recursos Humanos / Gestión de Tics	X			x				x				x	x
Capacitación del personal de compras y abastecimientos	Número de funcionarios capacitados / Total de personal que requieren de capacitación			x		x	x	x	x			x			x

Tabla 21 Cronograma de Actividades 2

DESARROLLO DE ACTIVIDADES															
ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	GESTOR RESPONSABLE	2022	MESES DE IMPLEMENTACIÓN 2023											
			ENE-DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO.	SEP	OCT	NOV	DIC
Revisión Integral de procesos de compras ordinarios y extraordinarios y conformación del comité evaluador de procesos de compra.	Procesos y subprocesos Revisados / Total de los procesos de compras. Procesos de compras / Total procesos del mapa de procesos. Diagramas de compras / Total de diagramas de procesos. Procesos de compra / Total procesos en el Manual de Procesos	Alta Gerencia/Gestión Gerencial/Gestión de Calidad/Gestión de Abastecimientos	x	x							x			x	x
Evaluación y Control de tiempos de entrega de insumos de medicinas por proveedores	Días de entrega del proveedor determinados por proveedor / días presupuestados por proveedor				x		x		x		x		x		x
Control y evaluación de disposición de medicamentos por recetas atendidas	Número de recetas atendidas mensuales/ Estimados disposición de recetas anuales			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Elaboración: Autor

### 3.3 Presupuesto del Proyecto

Se realizó un estimado para la ejecución del proyecto de implementación de un sistema de abastecimiento integral que planifique las compras, establezca los controles de mínimos y máximos de stocks de medicamentos, suministros e insumos.

#### Gráfica 9 Presupuesto del Proyecto

### PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

R E C U R S O S	TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Lider del Servicio	240	12	2880	20	57,600.00
		Médico	14	12	168	15	2,520.00
		Enfermera	5	5	25	10	250.00
		Secretaria	120	12	1440	10	14,400.00
	Otros de apoyo	Jefe de Abastecimientos	40	6	240	5	1,200.00
		Analista de abastecimientos	40	6	240	4	1,000.00
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0.01	60.00
Material de oficina	Carpetas	15	12	180	0.25	45.00	
Material de oficina	Esferos	5	12	60	0.78	46.80	
Material de oficina	Bloks de Notas	5	12	60	0.78	46.80	
EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo	Servidor	1			8500	8,500.00	
Equipo de computo	Licencias de Software	64			120	7,680.00	
Instalaciones de Red	Cables y accesorios	1			3500	3,500.00	
Muebles de oficina	Escritorio	1			150	150.00	
Equipo de computo	Impresoras	2			400	800.00	
OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos						7,697.00	
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b>							<b>40,198.60</b>

Elaboración: Autor

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Evaluación e Implementación Integral de Gestión Gerencial

Para la implementación efectiva del Plan de Gestión Gerencial se hace necesario establecer pautas que pueden ser de ayuda para tomar acciones de tipo preventivo o correctivo a fin de alcanzar las metas previstas en el plan.

#### 4.1.1 Evaluación del Plan

La evaluación del Plan de Gestión es la verificación de los avances y el cumplimiento de los objetivos del plan. La implementación de este proyecto se ha programado para llevarse a cabo en el plazo de cinco años a partir de enero de 2023, tiempo durante el cual se deberá realizar la primera revisión de cumplimiento en el mes de marzo abril del 2023, para realizar los ajustes correspondientes al arranque del proyecto. Posterior a esta fecha la próxima revisión se hará en septiembre 2023 en la cual se practicará la primera auditoría de gestión, en la cual se estima que encontrarán errores y fallas que deberá ser corregidas y se tomarán las acciones preventivas a fin de eliminar fallas en la ejecución del plan, se hará una revisión del cierre de estas fallas en diciembre 2023, ejemplos que pueden retrasar la implementación del proyecto.

1) Fallas de retraso por falta de personal.

Acción preventiva, los involucrados deben tener remplazos.

Acción correctiva, contratación de nuevo personal.

2) Retraso por falta de recursos

Acción preventiva, planificación adecuada para el financiamiento del proyecto.

Acción correctiva, comprometimiento de la alta dirección con el proyecto.

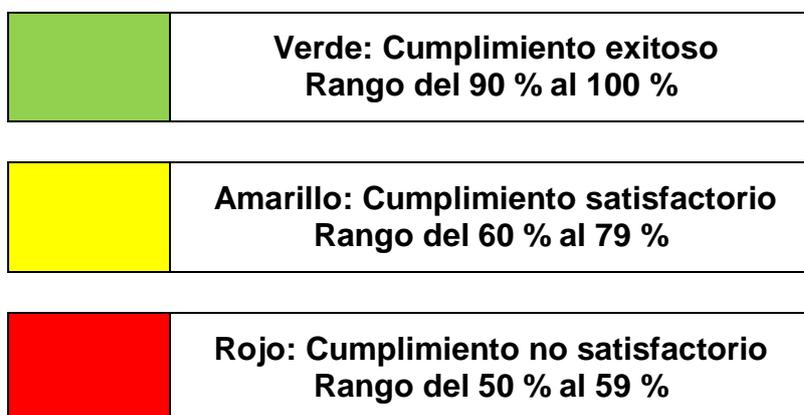
A partir de año 2024 hasta el año 2027, se hará una auditoría cada seis meses.

La forma de evaluar qué proyecto avance, se realizará con indicadores de gestión, que se obtendrán de manera conjunta con el equipo responsable y los demás actores involucrados en el proyecto, estos indicadores pueden ser:

- 1) Análisis de las actividades consideradas en el plan de gestión gerencial, las cuales serán identificadas y cuantificándose los logros y el cumplimiento frente a los objetivos planteados.
- 2) Se revisará con una lista de verificación el cumplimiento de los indicadores de gestión planteados para el proyecto
- 3) La obtención de datos cuantitativos y cualitativos serán ingresados a software estadístico para obtener las evaluaciones correspondientes.

Para evaluación del proyecto y como indicativos del avance del proyecto se utilizará la semaforización a fin de verificar los porcentajes del cumplimiento, de la siguiente manera:

**Gráfico 10 Semaforización del Proyecto.**



Elaboración: Autor

Luego de realizada la evaluación final se procede a levantar el Informe Final de Gestión en el cual constan los resultados de la evaluación, con las recomendaciones pertinentes. Este informe final será aprobado por la alta gerencia del hospital y puede ser publicado en el informe de Rendición de Cuentas de la institución.

#### **4.1.2 limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

Durante el proceso para la implantación del presente proyecto, se podrían presentar las siguientes limitaciones.

- 1) El costo es una de las limitaciones para el desarrollo e implementación de las mejoras, para ello se deben revisar los valores de los costos y se

presentarán los análisis de costo beneficio, tanto económicos como sociales.

- 2) La resistencia al cambio es de naturaleza que las personas rechacen el cambio de un status quo, donde se sienten confortables, los cambios en las actividades de una organización generan una carga de trabajo al inicio de la implementación, sin embargo, luego esta carga de trabajo debe reducirse considerablemente con lo cual los funcionarios deben ser comunicado adecuadamente para que comprenda y se motiven al cambio.
- 3) Una de las limitantes importantes son los volúmenes de atenciones que soporta el hospital, y obtener espacios de atención de los involucrados se vuelve conflictivo entre hacer sus tareas diarias y el desarrollo del nuevo proyecto, para alivianar este impedimento se debe planificar las horas de atención al proyecto, de tal manera que sean efectivas y eficaces.
- 4) Las limitaciones que podrían presentarse después que se ha terminado el presente informe serán evaluadas e incorporadas al presente proyecto.

## **4.2 Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.2.1 Conclusiones**

1.- El aprovechamiento de la tecnología para los procesos rutinarios en las compras diarias, de insumos y suministros, para el abastecimiento del hospital, se alcanzan a realizar a través de los diferentes gestores y proveedores de equipos y medicamentos, utilizando las plataformas en línea. De igual manera, existen procesos más complejos como el abastecimiento de medicamentos esenciales que por su volumen, costos, y requerimientos legales, necesariamente deben ser procesados a través del portal de Compras Públicas. Estos procesos deben ser unificados desde el punto de vista gerencial, el proyecto propone que la gestión de compras sea automatizada, que los stocks de inventarios sean preparados automáticamente con la aplicación y uso de la inteligencia artificial, basada en los consumos históricos y pronósticos a futuro, considerando el incremento de la demanda de los servicios, el crecimiento poblacional y demás factores que afectan a la gestión de compras, el control de

los stocks y otras actividades que inciden en el abastecimiento y logística del hospital.

2.- La información del uso racional y efectivo de los insumos, medicinas y equipos son los soportes para la toma de decisiones, estos datos tanto cualitativos como cuantitativos procesados a través de una base de datos permitirá el pronóstico más acertado de las cantidades y valores a presupuestar en la gestión de compras.

La propuesta de integrar los procesos de compras bajo modelos matemáticos, estadísticos e informáticos, con el uso de herramientas tecnológicas, facilitan la estimación adecuada de cantidades y costos, además establecerán los stocks mínimos y máximos de cada categoría de medicamentos, esto permitirá la reducción del desabastecimiento de manera importante, inclusive en momentos, en que por la falta de recursos los proveedores detengan la provisión de los medicamentos.

3.- Será necesario realizar una revisión del actual sistema de gestión de compras, evaluarlo, mejorarlo, o cambiar con un nuevo modelo, para que sea eficaz, oportuno y pueda contrarrestar la falta de recursos reorganizado a proveedores en función de parámetros de medición como el cumplimiento de contratos y los términos de negociación a largo plazo.

#### **4.2.2 Recomendaciones**

Se recomienda la implantación del nuevo modelo de gestión para el manejo de los inventarios en función de los siguientes parámetros:

Uso intensivo de las tecnologías de la información, para obtener resultados en tiempo real de los procesos y subprocesos en las compras de medicinas y equipos, cuyos valores deben ser aprobados por la Alta Gerencia, estos procesos deben ser transparentes y accesibles a las personas que participan de sistema de compras, abastecimiento y logística.

Se considera adicionalmente que los médicos deben ser partícipes en la toma de decisiones de compras y en las sugerencias de las compras equipos y

medicamentos para las unidades médicas a su cargo, reduciendo la participación de las áreas administrativas en estos procesos.

En modelo que se recomienda, motiva a que la comunicación entre los involucrados en el sistema de gestión de compras, se capaciten y aprendan a establecer modelos probabilísticos y matemáticos, y lograr un rango adecuado de certeza de cantidades y valores en las compras a fin de ahorrar recursos de tiempo y de dinero.

Se recomienda, para que el sistema de gestión de compras sea mas diligente, se cambien las limitantes de autorizaciones, papeleo innecesario y un sistema de autorizaciones a través de los sistemas informáticos en tiempo real y dejar de lado las eventualidades inoportunas como cambios de autoridades que retrasan los pagos a proveedores, e incluso con esta propuesta se motivaría a la modificación los estamentos legales para dar celeridad a los procesos de compras.

## Glosario de Términos y Abreviaturas

### Términos

**Cadena de Valor** Fragmentación de las actividades de una institución, en grupos de tareas o procesos diferenciados, que se conocen como actividades primarias y actividades de apoyo, en su conjunto crean valor para la entidad.

**Foda** Metodología o herramienta de la planificación estratégica que permite pronosticar eventos futuros desde el contexto presente.

**Misión** Declaración del motivo, de la existencia de una organización, la razón por la cual fue creada.

**Pest** Herramienta de la Planificación Estratégica que define el entorno de una institución a partir de su contexto externo

**Plan Estratégico** Documento que integra la planificación estratégica, organizacional, financiera, etc., en el cual se determinan los objetivos de su misión a futuro.

**Procesos** Es una secuencia de actividades que se llevan a cabo para lograr un resultado esperado o producto.

**Visión** Es la guía que define la trayectoria de una organización a futuro, basada en la misión de la empresa

### Abreviaturas

**EFQM** European Foundation for Quality Management.

**HGDZ** Hospital Gustavo Domínguez Zambrano.

**ISO** International Standardization Organization.

**ISSFA** Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

**ISSPOL** Instituto de Seguridad Social de la Policía.

**MIES** Ministerio de Inclusión Económica y Social.

<b>MSP</b>	Ministerio de Salud Pública.
<b>PDCA</b>	Circulo Deming, Planificar, Dirigir, Controlar y Actuar.
<b>TICS</b>	Tecnologías de la Información y de la Comunicación.
<b>TQM</b>	Total Quality Management.
<b>RPIS</b>	Registro Integrado de Programas Sociales.

## Bibliografía:

- Agüero Tupiño, Moisés. 2016. «Administración hospitalaria y abastecimiento según la perspectiva de los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima, 2016». Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Asamblea, Nacional. 2008. *Constitución Política del Ecuador 2008*. Reg. Oficial 449. Registro Oficial Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. 2021. *Información Económica*. 2.038. Quito, Ecuador: Banco Central del Ecuador.
- Beltrán Acosta, Adriana Rocío, y Walter Orlando Rodríguez Chavarro. 2012. «El mercadeo de servicio en las instituciones de salud un enfoque desde la gestión de organizaciones». *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* Vol. 03(Núm. 15):45-56.
- Caicedo, Diego Fernando Sarasti. 2009. «Importancia de la Gerencia Financiera en la administración del Hospital San Vicente de Paul de Palmira para la salud de segundo nivel de complejidad y los municipios aledaños del sur oriente del Valle del Cauca». *El Cuaderno Ciencias Estratégicas* 3(6):209-18.
- Centeno, Javier. 2021. *Rendición de Cuentas. De cumplimiento*. Santo Domingo de los Tsáchilas: HGDZ.
- Cóndor, Ángel. 2022. «Alerta por desabastecimiento de medicinas en centros de salud de Ecuador». *Radio Pichincha*.
- González, Carlos Gafas, Yosbanys Roque Herrera, y Gonzalo Edmundo Bonilla Plugar. 2019. «Modelo de atención integral de salud vs calidad asistencial en el primer nivel, Riobamba 2014-2017». *Educación Médica* Vol. 1(Núm. 51):136-42. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2017.10.023>.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. 2010. *Metodología de la investigación*. 5a ed. México, D.F: McGraw-Hill.
- HGGDZ. 2018. «Misión, Visión y Objetivo – Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Z.» Recuperado 8 de enero de 2023 (<https://www.hgdz.gob.ec/mision-vision-y-objetivos/>).
- Inec, Instituto Nacional de Estadística y. 2022. *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), anual 2021. Trimestral*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- López, Claudia, Alejandro Gómez, Eliana Hurtado, y Aníbal Peña. 2021. *Análisis de oferta de las redes integrales de prestadores de servicios de salud de las EAPB de Bogotá D.C. al 31 de diciembre 2021. Cumplimiento*. Bogotá, Colombia.

- Lucio, Ruth, Nilhda Villacrés, y Rodrigo Henríquez. 2011. «Sistema de salud de Ecuador». *salud pública de México* 53:11.
- Martínez JA, Astiazarán J. 2003. *Alimentación y Salud Pública*. 2da. edición. Madrid (España): McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Much Galindo, Lourdes. 2014. *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Primera edición. México. México D.F.: Pearson Educación.
- OPS. 2016. *Guía Práctica para la Planificación de la Gestión del Suministro de Insumos Estratégicos*. Unidad de Medicamentos Esenciales, Vacunas y Tecnología en Salud. Washington D.C. USA.
- Ortiz Prado, Esteban, Claudio Galarza, Fernando Cornejo León, y Jorge Ponce. 2014. «Medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador Acceso a medicamentos y situación del mercado farmacéutico en Ecuador». *Revista Panamericana de la Salud Pública*, 57-62.
- Porter, Michael E. 1995. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Ed. Continental.
- Registro Oficial. 2012. «Estatuto Orgánico Gestión organizacional».
- Salguero, Rodolfo Enrique Robles, Héctor Bladimir Serrano Mantilla, Gonzalo Lenin Serrano Mantilla, Franklin Max Gaibor Vera, Gil Medardo Armijo Borja, y Angie Fernández Lorenzo. 2017. «Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud». *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas* VOL. 3(Núm. 36):1-3.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Cuestionario para Abastecimientos y logística.

<b>ENTIDAD DE SANITARIA</b>	<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTOS</b>		Fecha:	Diciembre 12, 2022
<b>HOSPITAL GENERAL GUSTAVO DOMÍNGUEZ</b>	Entrevistado:		Revisado por: Carlos Santos Zambrano	
	Cargo:	Jefe de Abastecimientos y Logística	Versión:	
<b>AREA DE ABASTECIMIENTOS Y LOGÍSTICA</b>				

	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Se encuentra el área de compras separada de las otras áreas?	X			
¿Se encuentran segregadas las funciones dentro del área?	X			
¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?	X			
¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área?		X		
¿Son conocidos dichos manuales y procedimientos por todo el personal del área?			X	No se ha realizado programas de capacitación.
¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?		X		
¿El área de compras tiene relación directa con las demás áreas de servicio médicos?	X			
¿Está centralizada la responsabilidad de las cotizaciones y decisiones de compras?	X			
¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones realizadas dentro del área?			X	A veces

Relación de funciones con otras áreas médicas	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Están las funciones del área separadas de la función de control de existencias o inventario?	X			
¿Están las funciones del área separadas de la función de contabilidad?	X			
¿Están las funciones del área separadas de las otras áreas de servicios médicos?	X			

Funciones de Compra	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
¿Existen métodos de cotización para elegir la mejor opción de proveedor?			X	El proceso de análisis lo hace el área administrativa
¿Manejan órdenes de compra?	X			
¿Se considera a un proveedor bajo algún criterio específico?		X		Se utilizan los parámetros de compras públicas

¿Se manejan datos estadísticos relacionados con el inventario que permitan determinar en qué momento es preciso realizar una compra?		X		No existen modelos estadísticos de compras
¿Se tienen en cuenta seguros para la protección de mercancía en curso cuando se realiza la cotización con el proveedor?	X			
¿Existe algún control sobre el requerimiento de medicinas esenciales o equipos y suministros?		X		Se compra según se encuentre en la partida presupuestaria, del Presupuesto General del Hospital.
¿Se utiliza algún tipo de control de calidad a la mercancía adquirida?		X		Solo se revisan las fichas técnicas
¿Existe algún cronograma de compras?	X			El presupuesto de compras anual

Seguimiento posterior a la compra	SI	NO	N/a	OBSERVACIONES
¿Existen normas y procedimientos para los desembolsos a proveedores?			X	Eso lo maneja el departamento de administración en compras públicas.
¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la orden de compra?	X			
¿Existe una buena comunicación de las áreas de servicios médicos con abastecimientos y logística de inventarios al momento de realizar seguimiento a la mercancía adquirida?	X			Se comunica que las medicinas ya se encuentran a disposición
¿Existe un control del destino de equipos y suministros, así como de la disposición de medicinas recetadas?		X		

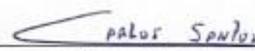
Responsable En Abastecimientos y Logística



Andrea Estefanía Ochoa Mejía

**ANDREA OCHOA M.**  
BIOQUÍMICA FARMACÉUTICA  
C.I.: 1900760206  
REG. SENESCYT: 1091-2017-1891223

Investigador:



Carlos Saltos Zambrano

**Dr. Carlos Santos Zambrano**  
MÉDICO CHILLANO  
C.I.: 1310542947  
REG. SENESCYT: 1009-14-129487  
REG. 13-18-1310542947

Anexo 2:

Trabajo en el Área de Abastecimientos y Logística:



Presentación del equipo de Abastecimientos

