



**FACULTAD DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

TEMA:

Plan de gestión para el fortalecimiento del proceso de adquisición de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

DOCENTE:

MBA. Galo Wenseslao Chávez Chimbo

AUTORA:

Mayra Maribel Morales Narváez

2023

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo fundamental de la presente investigación, se basa en la propuesta de estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de Fase Preparatoria del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, mismo que es responsable de ejercer funciones para los procesos de adquisición de dispositivos médicos y otros bienes públicos.

El planteamiento de la propuesta se hace necesaria debido a que se ha identificado que la gestión administrativa en el departamento en mención se encuentra debilitada, dando lugar a inconformidades y quejas por parte de las diferentes áreas que se encargan del requerimiento de los dispositivos médicos, motivo por el cual es imprescindible el planteamiento de estrategias y medidas que minimicen situaciones que pueden lesionar la salud de los afiliados y no afiliados que acuden a esta institución.

Para la ejecución de lo planteado, se empleó una metodología cualitativa, descriptiva y analítica, con la aplicación de las herramientas como el análisis PEST, las Cinco Fuerzas de Porter, la matriz de análisis FODA y DAFO, mismas que han permitido identificar y evaluar los factores que influyen en la gestión de contratación pública, dando como resultado el desarrollo de varios lineamientos estratégicos con sus respectivos indicadores de evaluación. Dentro de las estrategias se ha planteado ejecutar programas de capacitación al talento humano, buscando mejorar, fortalecer y actualizar los conocimientos y habilidades del personal que labora en la institución, de esta manera obtener un mejor desempeño profesional, optimizando los recursos económicos, minimizando pérdidas, y garantizando así una atención oportuna de calidad y calidez al usuario que requiere de los diferentes servicios del HECAM.

PALABRAS CLAVE: Estrategias, gestión administrativa, dispositivos médicos.

ABSTRACT

The fundamental objective of the present investigation is based on the proposal of strategies for the strengthening of the administrative management in the department of the Preparatory Phase of the Carlos Andrade Marin Specialty Hospital, which is responsible for exercising functions for the processes of acquisition of medical devices. and other public goods.

The approach of the proposal is necessary because it has been identified that the administrative management in the department in question is weakened, giving rise to disagreements and complaints from the different areas that are in charge of the requirement of medical devices, reason for which it is essential to propose strategies and measures that minimize situations that can harm the health of affiliates and non-affiliates who come to this institution.

For the execution of what was proposed, a qualitative, descriptive and analytical methodology was used, with the application of tools such as PEST analysis, Porter's Five Forces, the SWOT and SWOT analysis matrix, which have allowed the identification and evaluation of the factors that influence the management of public procurement, resulting in the development of various strategic guidelines with their respective evaluation indicators. Within the strategies, it has been proposed to execute training programs for human talent, seeking to improve, strengthen and update the knowledge and skills of the personnel who work in the institution, thus obtaining a better professional performance, optimizing economic resources, minimizing orders, and thus guaranteeing a timely attention of quality and warmth to the user who requires the different HECAM services.

KEY WORDS: Strategies, administrative management, medical devices.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. RESUMEN	II
2. ABSTRACT	III
3. ÍNDICE DEL CONTENIDO	IV
4. ÍNDICE DE TABLAS	VI
5. ÍNDICE DE FIGURAS	VII
6. INTRODUCCIÓN	8
7. CAPÍTULO I	10
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
8. CAPÍTULO II	18
OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS	21
2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	22
2.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN	23
2.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	24
9. CAPÍTULO III	27
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	27
3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	27
10. CAPÍTULO IV	39
ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL	39
4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	39
4.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	40
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	40
11. CAPÍTULO V	46
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	46
5.1 MONITOREO DEL PLAN	46
5.2 EVALUACIÓN DEL PLAN	50
5.3 LIMITACIONES	51

12. CAPÍTULO VI.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
6.1 CONCLUSIONES	52
6.2 RECOMENDACIONES.....	53
13. GLOSARIO	54
14. REFERENCIAS	55
15. ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Capacidad resolutive HECAM	15
Tabla 2.	Matriz de evaluación y selección de alternativas.....	24
Tabla 3.	Análisis FODA	35
Tabla 4.	FODA estratégico.....	37
Tabla 5.	Indicador de Actividad 1.	40
Tabla 6.	Indicador De Actividad 2.	41
Tabla 7.	Indicador de Actividad 3.	42
Tabla 8.	Indicador de Actividad 4.	42
Tabla 9.	Indicador de Actividad 1.	43
Tabla 10.	Indicador de Actividad 2.	44
Tabla 11.	Indicador de Actividad 1.	44
Tabla 12.	Indicador de Actividad 1.	45
Tabla 13.	Cronograma de Actividades Diseñadas	46
Tabla 14.	Monitoreo de las Actividades.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Ubicación geográfica del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.....	14
Figura 2.	Pacientes atendidos en el HECAM año 2021.....	17
Figura 3.	Árbol de problemas	21

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones sanitarias constituyen los organismos que merecen una constante atención, puesto que, por naturaleza, deben prestar servicios con calidad y calidez en un espacio y ambiente adecuado, donde prevalezca el trato humanizado y se cuente con las herramientas necesarias para brindar una atención oportuna a los usuarios que buscan asistencia médica – sanitaria.

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín es una Unidad Médica de III Nivel de referencia Nacional dentro de la Red de Servicios de salud del IESS, cuenta con 52 años de experiencia y conocimiento científico consolidados en un entorno académico, con profesionales de salud preparados para brindar sus servicios a todos los usuarios que requieran atención médica en una amplia gama de especialidades y subespecialidades.

Como toda organización que presta servicios de salud, el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín gestiona una serie de procesos y trámites administrativos internos para su normal funcionamiento, su amplia trayectoria dentro del sistema de salud le ha permitido desarrollar fortalezas que han favorecido su permanencia y posicionamiento en el mercado nacional de salud. Por lo que, para mantener esta importante ventaja, es necesario conservar una adecuada gestión administrativa en cada área, servicio y departamento que lo componen interiormente.

Las gestiones administrativas que están relacionadas con el abastecimiento de dispositivos médicos constituyen uno de los más importantes para la institución, el HECAM cuenta con un departamento designado como Fase preparatoria de contratación pública encargado de llevar a cabo los trámites de adquisición de dispositivos médicos; sin embargo, con el transcurso del tiempo se ha identificado que este departamento presenta falencias en la gestión administrativa, por ausencia

de competencias y responsabilidades, dando lugar al debilitamiento de la imagen institucional.

Ante la presencia de estas deficiencias, se hace necesario efectuar un diagnóstico situacional, con la finalidad de conocer la problemática e intervenir con una propuesta de mejora, implementando estrategias que permitan generar cambios positivos y el fortalecimiento de los procesos administrativos en la gestión adquisición de dispositivos médicos.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se puede definir como el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización, llamados estrategas en este modelo, obtienen la información, y a partir de ella formulan los objetivos y las estrategias, precisan la necesidad de los recursos y proceden a elaborar los planes, los cuales deben ser monitoreados y controlados una vez se inicie la ejecución. (Malagón et al., 2016, p. 57)

Por lo tanto, se considera la planificación estratégica como una herramienta de gestión fundamental dentro del proceso administrativo de una organización. En referencia a la gestión hospitalaria, la contratación pública es uno de los ejes fundamentales en la administración, debido a su impacto económico y social, puesto que es un procedimiento concerniente a la adquisición de obras, bienes y servicios que la entidad puede contratar de acuerdo a sus necesidades priorizadas mediante diversos procesos de contratación.

Para fortalecer la presente investigación, fue preciso argumentar y justificar las bases teóricas en antecedentes de investigaciones documentadas, por lo que se analiza la información de varios autores.

Celi (2016) planteó la investigación sobre la gestión del suministro de insumos médicos en el Hospital San Francisco de Quito – IESS, basándose en el método observacional de tipo descriptivo, a objeto de comprobar que uno de los principales motivos por el que se reflejaba un aumento de costos en los servicios fue la ausencia de una planificación adecuada al momento de adquirir insumos médicos, demostrando que el hospital no disponía de un plan de gestión de insumos, no

contaba con normas y protocolos para la adquisición de los mismos, se manejaba con una inadecuada documentación en la gestión de suministros, entre otros, haciéndose indispensable proponer la implementación de un plan de mejora continua en el proceso de gestión de suministro de insumos y medicinas en el Hospital San Francisco de Quito.

Molina (2019) realizó una investigación en donde planteó estrategias para mejorar la gestión del abastecimiento en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N.º 1; con una metodología de investigación cuantitativa expuso que los puntos críticos y problemas principales se encontraban en el proceso de documentación administrativa originándose en la etapa preparatoria, en la cual, se presentaban falencias por la falta de personal, la baja capacitación y los resultados administrados deficientes, por lo que al aplicar las estrategias propuestas se corregirían las situaciones detectadas como problemas, solventando y mejorando las deficiencias presentadas en los procesos de gestión del abastecimiento hospitalario.

Assaf (2020) llevó a cabo su estudio en la gestión de requerimientos de insumos médicos para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios de consulta externa en el Hospital del Día Sur Valdivia del IESS, Guayaquil, con el propósito de analizar la gestión administrativa y su impacto en el nivel de satisfacción de los usuarios, el autor aplicó el método descriptivo, obteniendo resultados de un muestreo aleatorio que demostró un nivel de eficiencia muy bueno respecto a la satisfacción que presentaron los usuarios frente a la calidad del servicio y disponibilidad de insumos médicos.

En este sentido, se puede mencionar que:

El proceso de adquisición de insumos comprende una serie de acciones que no se limita a la compra y distribución de los mismos, sino que involucra, además, un grupo de actividades relacionadas con los medicamentos e insumos médicos,

destinadas a apoyar las acciones de salud que demanda la comunidad. (Márquez, 2017, p. 15)

Por lo tanto, los procesos de adquisición abarcan políticas y planeación coordinada, con un manejo técnico y minucioso necesario para cumplir con las disposiciones legales o gubernamentales.

1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

1.2.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

En el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín (HECAM) laboran aproximadamente 3849 empleados, esta casa de salud posee una estructura organizacional vertical en donde se puede identificar los niveles de jerarquía y la cadena de mandos de quienes conforman esta institución.

Mediante la Resolución No, C.D.468, expuesta el 30 de mayo de 2014, resuelve expedir el Reglamento Interno para la creación de la nueva estructura orgánica de las Unidades Médicas de Nivel III del IESS.

La estructura organizacional general del HECAM se puede observar en el ANEXO I.

1.2.2 ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera del Hospital Carlos Andrade Marín está liderada por la Coordinación General Financiera, la misma que tiene la finalidad de gestionar, sugerir y administrar los recursos económicos en la institución de manera eficiente y eficaz, su organización abarca las áreas:

- Presupuesto y contabilidad

- Tesorería
- Facturación y Consolidación de Costos
- Recaudación y Pagos, Subsidios, Responsabilidad Patronal, Seguros y Cuentas Red Pública.

1.2.3 ESTRUCTURA OPERATIVA

Desde su inauguración en 1970, el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín proporciona atención especializada las 24 horas del día, los 365 días del año, cuenta con profesionales capacitados que brindan sus servicios en diferentes especialidades médicas, los mismos que laboran en las diversas unidades operativas.

La estructura operativa constituye el área física del campo de acción médico, en donde se efectúan las actividades de diagnóstico, atención, tratamiento, rehabilitación, seguimiento, programación, hospitalización, cirugías y el otorgamiento del alta o egreso de los pacientes.

1.3 OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS

1.3.1 ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICOS

En sus inicios se levantó la edificación del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín en la antigua quinta Miraflores que en 1956 fue obtenida para la construcción del hospital, en una superficie de 42829 m² de terreno y un área de construcción de 50000 m², este proyecto se realizó bajo la firma de un contrato efectuado el 1 de febrero de 1961 por el Presidente de la República, en ese entonces José María Velasco Ibarra, este suceso dio lugar a un acontecimiento que marcó un hito en la Seguridad Social Ecuatoriana ocasionando un hecho trascendental en la historia del país.

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín se encuentra situado en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia Santa Prisca, entre las Av. 18 de septiembre S/n y Ayacucho, ubicado en una zona de expansión y desarrollo que resulta muy accesible para toda la población a la que esta casa de salud brinda cobertura. Su ubicación geográfica se muestra en la siguiente figura:



Figura 1. Ubicación geográfica del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.
Fuente: Google Maps (2022)

1.4 OFERTA DE SERVICIOS

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, al ser una Unidad Médica de Tercer Nivel, mantiene un portafolio de servicios que le permiten solventar la demanda de atención especializada, brinda asistencia a personas con patologías de “alta complejidad de diagnóstico y de tratamiento”, mediante la oferta de diversas especialidades médicas, quirúrgicas y médico-quirúrgicas, cuya cartera de servicios incluyen alrededor de 50 especialidades médicas, además cuenta con una capacidad resolutoria distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1. Capacidad resolutive HECAM

CAPACIDAD DE CAMAS HOSPITALARIAS	
CAMAS CENSABLES DISPONIBLES	482
CAMAS NO CENSABLES DISPONIBLES	235
CAMAS INHABILITADAS	
CAMAS CENSABLES INHABILITADAS	106
CAMAS NO CENSABLES NO INHABILITADAS	30
DETALLE TIPO DE CAMAS CENSABLES Y NO CENSABLES	
TOTAL CAMAS	588
TOTAL CAMILLAS	52
TOTAL SILLONES	24
TOTAL CUNAS	74
TOTAL INHABILITADAS	136
TOTAL CAPACIDAD RESOLUTIVAS	874

Fuente: Unidad Técnica de Admisión HECAM 2022

Esta institución presenta la siguiente oferta de servicios:

Áreas clínicas que comprenden: alergología, cardiología, dermatología, endocrinología, gastroenterología, geriatría, hematología, infectología, medicina interna, nefrología, neumología, neurología, oncología, reumatología, salud mental, salud de personal, nutrición. Las áreas quirúrgicas cuentan con: cirugía general, cardiorácica, pulmonar, vascular periférica, plástica y reconstrucción, oncológica, pediátrica, coloproctológica, traumatológica y ortopédica, urología, hemodinámica, quemados.

En lo referente al área Materno Infantil se dispone de: ginecología, obstetricia, pediatría, alto riesgo obstétrico, neonatología.

El área de cuidados intensivos cuenta con: ACI Adultos – ACI pediátricos, así mismo el área de emergencia comprende: emergencia Adultos – Emergencia pediátricos. Por otra parte, esta casa de salud cuenta con un área de Diagnóstico y Tratamiento en donde se dispone de: anatomía patológica, banco de Sangre, diálisis, farmacia hospitalaria, imagenología, medicina nuclear, PET ciclotrón, patología clínica, radioterapia, anestesiología, genética y molecular. Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM,2022).

1.5 POBLACIÓN ATENDIDA

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín está catalogado como un centro de referencia para las entidades de salud con nivel de atención I y II que conforman la Red Pública Integral de Salud y para entidades territoriales circunvecinas, se rige por políticas y normas del Consejo Directivo del IESS.

Dentro de la mecánica de atención y de acuerdo con la constitución, son sujetos a cobertura y beneficiarios de seguridad social:

- a) Afiliados Activos
- b) Jubilados
- c) Afiliados al Seguro Social Campesino
- d) Afiliados Voluntarios
- e) Familiares de afiliados hasta los 18 años y personas particulares.

“Durante el año 2021, se atendieron 117.048 pacientes por concepto de pacientes únicos, sin embargo, muchos de ellos recibieron más de una atención por diferentes patologías, como parte de algún tratamiento específico o un examen. De los pacientes atendidos en el HCAM, el 41% fueron hombres y el 59% correspondieron a mujeres. La atención se realizó a pacientes de todas las etnias afroecuatorianos, montubios, mestizos, indígenas, blancos y otros”. (Coordinación General de Planificación y Estadísticas HCAM, 2021, p 2)

Figura 2. Pacientes atendidos en el HECAM año 2021



Fuente: Sistema de Información AS-400.

Elaboración: Coordinación General de Planificación y Estadísticas HECAM 2021.

1.6 DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA

El HECAM al igual que otras instituciones de salud que brindan atención y servicios de alta relevancia social, se enfrenta a problemas relacionados con la tecnología y sus costos, el desabastecimiento de insumos y dispositivos médicos, la falta de disponibilidad de citas médicas por especialidades que se encuentran saturadas, la relación del talento humano con la ratio enfermera – paciente, todas estas dificultades generadas por la carencia de una pronta solución a estos temas, desencadenan una demanda de servicios insatisfechos, puesto que las consecuencias por así decirlo recaen en los pacientes que se encuentran hospitalizados y en aquellos que se acercan a esta casa de salud en busca de diagnóstico y tratamiento a sus patologías, al no disponer con todas las herramientas necesarias para la atención da como resultado servicios limitando en la asistencia al paciente.

Por otra parte, la calidad de los servicios prestados se ha convertido en una de las mayores preocupaciones actuales para el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, por la alta demanda de pacientes de acuerdo al nivel de complejidad.

CAPÍTULO II

OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La salud, la seguridad y el derecho a la vida son derechos primordiales para toda la humanidad que deben velarse por su cumplimiento, estos derechos están plasmados en la Constitución de un Estado basado en un principio constitucional del buen vivir. En referencia al derecho de la salud, los países y sus gobiernos tienen el compromiso de constituir condiciones que permitan a sus gobernados vivir en armonía con dignidad, en ambientes sanos y de la manera más saludable posible.

El art.32 de la Constitución de la República del Ecuador determina:

La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. Ministerio de Salud Pública (s.f)

En la actualidad, los principios estipulados en la Constitución, no se han efectuado en su totalidad; respecto al derecho a la salud, en muchos hospitales del Ecuador no se ha logrado dar cumplimiento a este principio primordial, se ha podido evidenciar que varias instituciones de salud continúan batallando con la falta y el desabastecimiento de medicación y dispositivos médicos.

Como lo menciona la Organización Panamericana de la Salud (2016), “Los dispositivos médicos se consideran un componente fundamental de los sistemas de salud; los beneficios que pueden proporcionar continúan aumentando, ya que son esenciales para prevenir, diagnosticar, tratar y rehabilitar enfermedades de una manera segura y efectiva”, por lo tanto, el derecho a la salud debe estar enmarcado en todas sus escalas; con aspectos socioeconómicos, políticos, administrativos,

ambientales, educativos, el mejorar la atención de la salud con servicios de calidad al paciente debe ser una responsabilidad compartida para proveer sistemas de salud sostenibles.

2.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La cartera de servicios que brinda el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín es muy amplia, su misión es brindar atención de salud especializada a través de estándares nacionales e internacionales para los afiliados, haciéndose imprescindible contar con todos los instrumentos esenciales para su normal funcionamiento, por lo que es importante considerar la disponibilidad y abastecimiento adecuado de dispositivos médicos.

Como toda Organización gubernamental, el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, determina y establece una serie de procesos y trámites administrativos internos con la finalidad de garantizar una correcta operatividad en todas las instalaciones de su institución; sin embargo, pese a los esfuerzos realizados, esta casa de salud presenta una débil gestión en los trámites administrativos para la adquisición de dispositivos médicos, por lo que es necesario proyectar un plan de gestión que permita dar solución a este nudo crítico.

Descripción

La Fase preparatoria de contratación del HECAM, una vez que recibe la necesidad generada por el área requirente, procede a la elaboración y modificación del plan anual de contrataciones - PAC; la elaboración de las especificaciones técnicas, estudios de mercado y términos de referencia TDRs; elaboración el presupuesto referencial y emisión de certificación presupuestaria para que la institución pueda ejecutar un efectivo y responsable gasto público; así como también la realización de otras actividades del proceso de adquisición, previamente a la publicación del

procedimiento en el Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública.

En el departamento de la Fase Preparatoria de la contratación, se han identificado varias insolvencias y problemas en la gestión diaria, presentándose quejas por parte de las diferentes especialidades y subespecialidades responsables de sus dispositivos médicos que depende de este departamento; por lo que amerita el planteamiento de estrategias y medidas que minimicen situaciones que pueden lesionar la salud de los afiliados y no afiliados que acuden a esta institución.

2.2 ÁRBOL DE PROBLEMAS

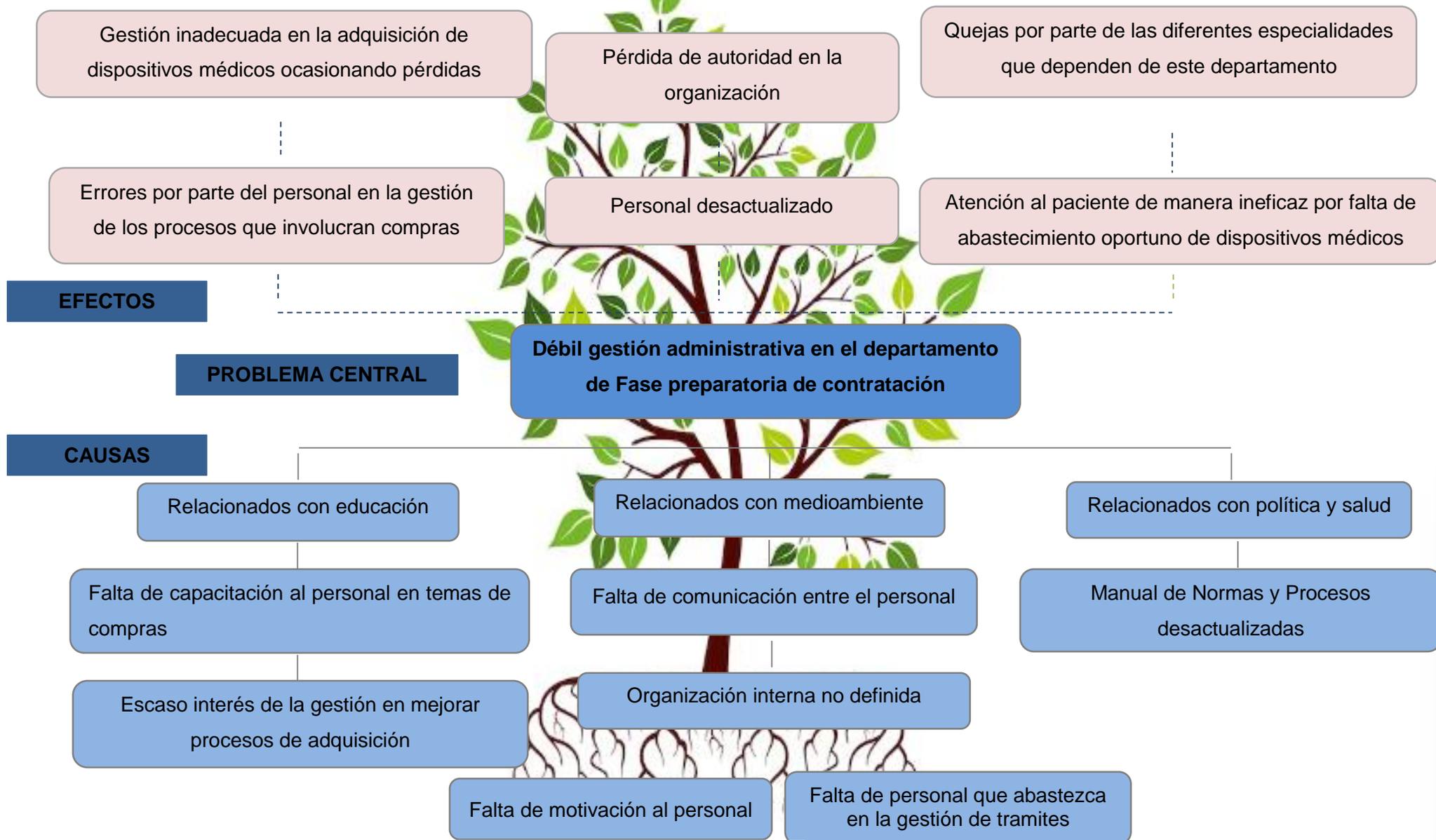


Figura 3. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del lugar de investigación.

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Un adecuado abastecimiento de dispositivos médicos en una unidad hospitalaria favorece y promueve el mejoramiento en la atención de calidad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud.

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, en concordancia con las Normas Constitucionales y acorde a las políticas del Estado, debe garantizar y atender de forma permanente a todos los usuarios a través de la aplicación de los Principios Rectores establecidos en La Ley de Seguridad Social.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud(OMS), afirma lo siguiente:

El logro de los objetivos de desarrollo relacionados con la salud, incluidos los objetivos de desarrollo sostenible, depende de que se fabriquen, regulen, planifiquen, evalúen, adquieran, gestionen y utilicen dispositivos médicos de buena calidad, seguros y compatibles con los entornos en que se emplean. (Organización Mundial de la Salud, 2012)

Sin embargo, una de las causas tangibles en la calidad deficiente de los servicios y atención de salud, es el desabastecimiento de dispositivos médicos, por lo que ante esta problemática es transcendental identificar los factores que intervienen en este resultado.

En consecuencia, el interés de la investigación se centra en analizar la situación actual de la Fase Preparatoria de contratación del HECAM, con la finalidad de identificar y aportar soluciones, formulando acciones aplicables que contribuyan a optimizar la calidad de gestión y excluir las falencias en la administración y dirección del talento humano que conforma este departamento; generando de esta manera el sostenimiento de la institución con actividades gerenciales que permitan controlar la gestión adecuada de los procesos de adquisición de dispositivos médicos.

Con el aporte de esta investigación se fortalecerá el proceso de gestión de compras a través del planteamiento de estrategias administrativas, cumpliendo criterios de calidad, transparencia, credibilidad y responsabilidad, debido a que, en la actualidad, se exige lograr estándares de alta competitividad y eficiencia de los servicios de salud a nivel nacional.

2.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN

2.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de gestión a través de estrategias administrativas para fortalecer el proceso de adquisición de dispositivos médicos, optimizando los recursos económicos en la gestión de compras, produciendo rendimiento, minimizando pedidas, garantizando una atención oportuna de calidad y calidez al usuario que requiere de los diferentes servicios del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del proceso de adquisición de dispositivos médicos en el Hospital Carlos Andrade Marín.
- Formular políticas de control para modificar y mejorar la gestión de compras.
- Actualizar y socializar el Manual de Normas y Procesos para la gestión de contratación pública de dispositivos médicos

2.5 SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La importancia de la implementación de estrategias radica en resolver, enfrentar y dar soluciones a los problemas y situaciones que se presentan en la institución. A través de la selección y aplicación de alternativas se permitirá generar una mayor rentabilidad en el departamento de Fase preparatoria, en el hospital y por ende proporcionar atención de calidad y calidez al cliente que acude y requiere de las instalaciones de esta casa de salud.

Tabla 2. Matriz de evaluación y selección de alternativas

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Débil gestión administrativa en la Fase Preparatoria de la Unidad de Compras Públicas del HCAM	Plantear un organigrama estructural funcional en la Fase preparatoria	5+5+5	4+4+4	5+5+5	42
	Implementar un plan de capacitaciones al recurso humano en el tema de adquisición	5+5+5	5+5+5	5+5+5	45

de dispositivos médicos para la actualización de sus conocimientos.

Actualizar y socializar el Manual de Normas y Procesos para la gestión de contratación pública de dispositivos médicos.

5+4+4

4+4+4

5+5+5

40

Fuente: Elaboración propia

JUSTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- **Plantear un organigrama estructural funcional en la Fase preparatoria:** es importante considerar esta alternativa de solución con la finalidad de establecer las funciones, tareas y responsabilidades que le compete a cada uno de los integrantes de la estructura administrativa, facilitando así la asignación de actividades de una manera eficiente y evitando confusiones durante la segmentación de tareas.
- **Implementar un plan de capacitaciones al recurso humano en el tema de adquisición de dispositivos médicos para la actualización de sus conocimientos:** Se considera necesario programar capacitaciones con temas racionados a la gestión de contratación públicas, dirigido a los integrantes del equipo de trabajo del departamento de la Fase Preparatoria, con la finalidad de potenciar el desarrollo del personal, actualizando sus conocimientos que permitan desempeñarse de manera efectiva en el entorno laboral.
- **Actualizar y socializar el Manual de Normas y Procesos para la gestión, contratación pública de dispositivos médicos:** actualizar el manual es necesario, puesto que se necesita contar con una guía de trabajo, en donde se exponga cada una de las responsabilidades y funciones que debe poseer el personal y cumplirlo de acuerdo a sus competencias.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

Para llevar a cabo el análisis del entorno social se consideró la aplicación de la herramienta de planeación estratégica PEST, misma que permite identificar y evaluar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos, que influyen en la gestión de compras públicas del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

3.1.1 Factores Políticos

En la actualidad la política a nivel nacional se encuentra inestable y en estado crítico, esto debido a varias desconformidades públicas con las autoridades respectivas donde priman los intereses personales, así como también por la escasa responsabilidad y compromiso en la gestión administrativa, existiendo en cierta parte el incumplimiento de las disposiciones legales, atribuciones y deberes que compete a los servidores en razón de sus funciones específicas.

El sector salud en el Ecuador se desarrolla con una política basada en el plan de desarrollo del Buen Vivir, encaminado a mejorar el estilo de vida de la población ecuatoriana; sin embargo, en la actualidad se puede percibir que no se cumple en su totalidad este principio de desarrollo, por lo que se generan dudas sobre los resultados de la inversión adecuada en materia de salud.

La estructura dependiente del Ministerio de Salud Pública se encuentra debilitada.

La crisis sanitaria por la que atraviesa nuestro país, con más de 30 % de desnutrición crónica infantil, alta incidencia de adolescentes embarazadas y jóvenes en abuso de drogas, se suma a los problemas de infraestructura de atención primaria y hospitalaria, falta de medicamentos e insumos médicos, represamientos de cirugías mayores en hospitales de tercer nivel. (Benites,2022)

Por otra parte, en cuanto a los “Proyectos para la salud, el Ministerio de Finanzas preveía invertir USD 273,8 millones en todo 2022. Pero el gobierno apenas ha desembolsado USD 49 millones o el 17% del presupuesto entre enero y el 26 de agosto” (Primicias,2022)

El factor político es de gran influencia en el proceso la gestión administrativa de compras Públicas del HECAM, ya que al ser una institución pública requiere una adecuada administración política para garantizar la calidad del gasto público y su ejecución.

3.1.2 Factor Económico

La economía a nivel nacional y local es crítica, como lo se evidencia en los resultados del Banco Central del Ecuador:

Las Cuentas Nacionales presentadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) muestran que la economía ecuatoriana se desaceleró al crecer 1,7% en el segundo trimestre de 2022 respecto al mismo período de 2021, y 0,1% con relación al trimestre anterior. (Banco central del Ecuador, 2022)

Ante estos resultados, la liberación de presupuesto asignado para el sector salud es insuficiente a nivel nacional, generando consecuencias negativas, puesto que si cada vez el presupuesto es más bajo, indirectamente obliga a los administrativos de las instituciones de salud a la optimización de sus capitales, en este caso los

administrativos del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín deben priorizar la asignación de recursos en necesidades primarias, quedando en segundo lugar otras necesidades que son importantes para su normal funcionamiento.

3.1.3 Factor Social

En la parte social se considera el análisis desde la presión de los usuarios que acuden a la institución en búsqueda de atención a sus problemas de salud, solicitando el cumplimiento de sus derechos a una asistencia médica integral, con calidad y eficiencia, con acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, sin embargo; los usuarios del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, han manifestado insatisfacción en cuanto a la calidad de servicios recibidos, el desabastecimiento de dispositivos médicos, la falta de medicamentos, la indisponibilidad de citas médicas, así como también las demoras en el agendamiento de turnos, escenarios que indiscutiblemente deben ser mejorados de manera acelerada.

3.1.4 Factor Tecnológico

En la actualidad la tecnología ha logrado introducirse en todas las sociedades, formando parte esencial de ellas. Hoy en día el campo tecnológico se encuentra en constante evolución. Existe una variedad de herramientas y recursos tecnológicos que el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín puede utilizar, permitiendo una mejor gestión operativa y administrativa a través de la automatización de varias funciones, favoreciendo así la atención médica que oferta, obteniendo resultados positivos tanto para los usuarios como para la institución.

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

Para el desarrollo de este apartado, fue necesario la aplicación de técnicas propias de la investigación cuantitativa.

- Observación directa
- Grupo Focal

3.2.1 Gestión Administrativa

La gestión administrativa del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que dispone la institución, a través del planteamiento de acciones estratégicas con la finalidad de cumplir el objetivo de ser reconocidos como el mejor hospital de tercer nivel del país, beneficiando así al afiliado, razón de ser de la institución.

De acuerdo a la Resolución No. C.D. 468, una de las funciones importantes de la gestión administrativa se considera la siguiente:

- Elaborar los procedimientos administrativos estandarizados, comunes a la asistencia administrativa de todas las dependencias de la Unidad Médica.

Con relación a la gestión de compras públicas, se considera que la problemática en estudio surge a partir de la crisis de salud global generada por la Pandemia de coronavirus COVID-19.

La Covid 19 alteró significativamente el normal funcionamiento de los servicios de salud a nivel local, nacional y mundial, afectando tanto a los profesionales con cargos operativos como administrativos, por consiguiente, el personal encargado de la gestión de compras públicas del HECAM se ha visto afectado representativamente de manera psicológica y física tras la constante exposición a esta enfermedad, de igual modo por las jornadas laborales prolongadas de causa de renuncias del personal, escasez de personal que reemplace la ausencia de otro

servidor, así como también los constantes cambios de autoridades, son algunas de las causas que han dado como resultado a deficiencias en gestión administrativa de compras públicas.

En consecuencia, es oportuno la aplicación de actividades y estrategias para una mejor administración del personal, de modo que obtengan resultados positivos no solo en cuanto a documentos se refiere, sino que se evidencie en la satisfacción laboral, mejorando los niveles de productividad, la satisfacción del usuario y logrando de esta manera proyectar una imagen satisfactoria de la institución.

3.2.2 Gestión Financiera y Económica

La gestión Financiera considera que una de las amenazas para el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín es el presupuesto económico bajo asignado para esta unidad de salud, trayendo como consecuencia varias falencias que aquejan a la población afiliada, generando debilidades como el desabastecimiento de dispositivos médicos y fármacos, insolvencias que están directamente relacionados con la gestión administrativa de Compras Públicas, por lo que considera oportuno y viable poner en marcha estrategias correctivas ante esta problemática.

3.2.3 Gestión Técnica y Tecnológica

Con la innovación tecnológica se puede lograr un aumento de la productividad, alcanzando la calidad de los servicios brindados en una unidad de salud; sin embargo, en la actualidad el HECAM cuenta con equipamiento médico especializado y tecnologías de punta, situación ocurre en ciertas áreas del hospital, pero en lo que se refiere a los equipos tecnológicos se vive otra realidad, situación lamentable porque los equipos tanto médicos, administrativos y de servicios

generales son fundamentales en razón de que contribuyen al cumplimiento de las funciones intrahospitalarias de manera eficaz y efectiva.

Por otra parte, respecto a la gestión de administrativa de compras públicas es favorable la implementación de un sistema de evaluación del personal, que permita realizar una valoración tanto de su desempeño como de la satisfacción laboral.

3.2.4 Gestión política y social

Dentro de todas las políticas institucionales se destaca la política de calidad enfocada en satisfacer las necesidades de los usuarios, mediante procesos estandarizados y orientados a cumplir con las expectativas del cliente.

3.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD

Con base en el modelo estratégico de Porter analizaremos el entorno competitivo del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

3.3.1 Poder de negociación de los usuarios

Dentro del mercado uno de los elementos relevantes son los clientes, puesto que el cliente tiene la decisión de hacer uso o no de los servicios que la institución le oferta, así como también de crear exigencias e imponer condiciones en cuanto a la calidad de la asistencia recibida, no obstante, en el caso de la población asegurada del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín al estar afiliadas deberían usar los servicios de la institución cuando lo requieren. Así mismo, la relación entre el cliente y el hospital está ligada la disponibilidad y calidad de los servicios ofertados, los clientes son los pacientes que pueden llegar de diferentes procedencias referidas de los hospitales con cobertura al IESS, a través de la gestión

interinstitucional en el marco de la normal técnica del Sistema de Referencia, Derivación y Contrareferencia de pacientes.

3.3.2 Poder de negociación con los proveedores

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín como ventaja cuenta con una gran lista de proveedores, esto ha permitido que la institución brinde asistencia de calidad a los consumidores - pacientes, la negociación de los proveedores de insumos y demás materiales según la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública establece que los procedimientos de contratación se publicasen obligatoriamente a través de COMPRAS PÚBLICAS.

Los proveedores son un elemento vital en el mercado, la relación que la institución mantenga con ellos puede constituir una ventaja competitiva, ya sea por los cortos tiempos de entrega, el ahorro de costes o algún beneficio en la logística de la compra, los proveedores que posee el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín forman parte de una cadena de suministros continuos de los insumos básicos para atender pacientes, de igual modo la provisión de fármacos equipos médicos y tecnológicos.

3.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza está en que existe la posibilidad de la llegada de otra empresa con los mismos servicios y nuevo recurso que se adueñen de esa parte del mercado.

En el ámbito sanitario, la infraestructura y el capital humano calificado, así como disponibilidad de costos de manera amplia, impulsa a los competidores que desarrollen estrategias competitivas, como la ampliación de hospitales ya consolidados, la creación de nueva casa de salud o la inversión en grandes

proyectos sanitarios, de esta manera existe la posibilidad de que nuevas organizaciones ingresen fácilmente a un sector salud como nuevo competidor.

3.3.4 Amenaza de entrada de productos sustitutos

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín es un hospital de referencia nacional por ser considerado de alta complejidad que presta servicios especializados, no obstante, existen pocos productos sustitutos a los que pueden recurrir los usuarios que demandan asistencia en el sector salud, la probabilidad de que los usuarios tomen de alternativa otro producto sustituto es el tiempo de espera para su atención inmediata.

3.3.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad se genera a medida que aparecen más competidores, ofertando mejor infraestructura, con mayor tamaño y capacidad, con reducción de costes y otras ventajas; no obstante, en referencia a este factor se considera que en la provincia de Pichincha no existe una rivalidad alta entre competidores, puesto que el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín es el único hospital catalogado de III nivel que abarca servicios de complejidad alta con infraestructura y personal capacitado para brindar atención compleja a los usuarios; sin embargo, como resultado desfavorable los asegurados pueden optar por recibir atención en instituciones de salud privadas por las deficiencias que el HECAM presenta en cuanto a la disponibilidad inmediata de turnos y las falencias sobre el suministro de dispositivos médicos y fármacos.

3.4 ANÁLISIS FODA

Mediante la herramienta de estudio FODA se realiza el análisis general de los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y

amenazas), con la finalidad de diseñar estrategias que permitan potenciar y fortalecer la gestión administrativa de compras públicas del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

Tabla 3. Análisis FODA

	FORTALEZA	DEBILIDAD
Análisis Interno	Posicionamiento en el mercado nacional de salud	Infraestructura limitada
	Nivel académico del personal	Falta de capacitación al personal
	Priorización hacia el cliente, comprometiéndose con los mismos	No existe medición de desempeño personal
	Amplia cartera de servicios	Cambios consecutivos de los directivos de la institución
	Ubicación geográfica	
		Insatisfacción del usuario
		Desabastecimiento de dispositivos médicos y fármacos
	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Análisis Externo	Identidad institucional	Desempeño del gobierno
	Avance de la ciencia y tecnología	Cambio de autoridades y de políticas de salud
	Demanda nacional de usuarios	Presupuesto asignado para el sector salud insuficiente

	Descentralización	Competitividad con otras instituciones principalmente privadas
--	-------------------	----------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

3.5 CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

Actividades primarias

- ✓ **Logística interna**
 - Atención y control de acreditaciones
 - Inventario y distribución de medicamentos y dispositivos médicos a las áreas de almacenamiento intermedio
- ✓ **Operaciones**
 - Agendamiento de turnos médicos
 - Emisión de citas
 - Atención al usuario por emergencia o consulta externa
 - Expedir historias clínicas
- ✓ **Logística externa**
 - Publicación de los diferentes procesos de contratación en la página del SERCOP
 - Emisión de certificados médicos
 - Contrareferencias y referencias
- ✓ **Marketing y Ventas**
 - Producción a través de medios digitales HECAM
 - Difusión de spots publicitarios
- ✓ **Servicios**
 - Visitas médicas domiciliarias
 - Atención ambulatoria
 - Hospitalización

- Laboratorio
- Farmacia
- Rx

Actividades de Apoyo: gestión administrativa; gestión del talento humano; gestión de planificación; gestión financiera de presupuesto y contabilidad; gestión de contratación pública, gestión de tecnología de la información y comunicación.

HERRAMIENTA GERENCIAL CAME

La matriz CAME permite realizar un análisis de las acciones futuras y decisiones correctas para la institución, planteando un perfecto diseño estratégico.

Tabla 4. FODA estratégico.

Corregir Debilidades: DO Estrategias de reorientación	Afrontar amenazas: DA Estrategias de supervivencia
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar capacitaciones para el personal en materia de gestión de compras públicas, con la finalidad de actualizar conocimientos. ✓ Desarrollar un sistema de evaluación y medición de desempeño laboral de forma personal con la aplicación de herramientas tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tramitar una asignación presupuestaria adecuada para la institución a fin de repotenciar la infraestructura, el equipamiento y evitar el desabasteciendo de dispositivos médicos y fármacos.
Mantener fortalezas: FA Estrategia defensiva	Explotar oportunidades: FO Estrategia ofensiva

-
- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ Potencializar las campañas de marketing sobre la amplia cartera de servicios de la institución, impidiendo la entrada de la competitividad. | ✓ Impulsar la participación comunitaria con la adecuada ubicación geográfica |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
-

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DEL PLAN GERENCIAL

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica que se presenta, corresponde al área de Fase Preparatoria de la Jefatura Administrativa de Compras Públicas del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

- **Misión**

Ejecutar las actividades de contratación pública requeridas, para el cumplimiento de los procesos establecidos en el marco de la Ley Orgánica del sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y las Resoluciones del SERCOP.

- **Visión**

Ser al 2025, una unidad de referencia regional en contratación pública sostenible y de gran impacto.

- **Valores**

- Transparencia
- Honestidad
- Calidad
- Solvencia
- Compromiso
- Responsabilidad

- **Objetivos Institucionales**

- Incrementar la eficiencia en el uso del recurso financiero
- Incrementar la transparencia y responsabilidad en las compras públicas.
- Incrementar la eficiencia operacional de la gestión de los procesos institucionales en el Servicio Nacional de Contratación Pública

- **Principios Éticos**
 - Lealtad, eficiencia, liderazgo, rendición de cuentas, confidencialidad, imparcialidad, integridad y respeto.
- **Políticas Institucionales**
 - Asesoramiento a la máxima autoridad y a los funcionarios de la Unidad Médica, en el ámbito de su competencia, sobre la cabal aplicación del marco jurídico que regula los procesos de contratación pública.
 - Supervisión los procesos y trámites previos a la contratación de bienes, obras y prestación de servicios, de conformidad con la normativa vigente.

4.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Actividad 1.

Plantear un organigrama estructural funcional en el área de Fase Preparatoria de compras públicas, con la finalidad de establecer las funciones, tareas y responsabilidades que le compete a cada uno de los integrantes de la estructura administrativa, facilitando así la asignación de actividades de una manera eficiente y evitando confusiones durante la segmentación de tareas a través de una comunicación efectiva.

Tabla 5. Indicador de Actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
----------------------	------------------	----------------------	-----------------------	------------

Planteamiento de organigrama estructural	Número	(Organigrama estructural funcional logrado) / (Organigrama estructural planificado)	Informe sobre la representación gráfica de la estructura organizacional	1
------------------------------------------	--------	-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	---

Actividad 2.

Implementar un plan de capacitaciones para el personal, en materia de gestión de compras públicas, a fin de que los integrantes del equipo de trabajo actualicen y adquieran conocimientos, habilidades y actitudes que permita desempeñarse de manera efectiva en el entorno laboral.

Tabla 6. Indicador de Actividad 2.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
Capacitación al talento humano	Número	(Número de capacitaciones elaboradas)/(Número de capacitaciones planificadas)	Listado de asistencias a las capacitaciones	4

Actividad 3.

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño laboral por competencias, esta actividad permitirá comparar dentro de un rango de tiempo si se han cumplido los objetivos y estrategias previamente determinadas.

El sistema de evaluación del desempeño debe efectuarse mensualmente, con los resultados obtenidos, elaborar reportes de la evaluación, los mismos que facilitaran la toma de decisiones para corregir, ajustar y efectuar una mejora continua.

Tabla 7. Indicador de Actividad 3.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
Evaluación del desempeño laboral por competencias	Número	(Evaluaciones del desempeño laboral por competencias realizadas) / (Evaluaciones del desempeño laboral por competencias planificadas)	Informe de las evaluaciones efectuadas	4

Actividad 4.

Establecer un informe del índice de rotación de personal, el mismo que nos mostrará las plazas que deben ser reemplazadas y los movimientos necesarios, a fin de que el personal que labora en la gestión de compras públicas goce del derecho a sus vacaciones de acuerdo a lo prescrito en la ley, evitado así retrasos durante el desarrollo de las actividades de la institución.

Tabla 8. Indicador de Actividad 4.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
-----------------------------	-------------------------	-----------------------------	------------------------------	-------------------

Índice de rotación	%	(Personal de reemplazos registrados) / (Número de personal de reemplazos planificados)	Reporte del listado de personal de reemplazo.	1
--------------------	---	----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------	---

4.2 GESTIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

Actividad 1.

Destinar un presupuesto para la contratación de una entidad especializada en la capacitación del talento humano en materia de gestión de compras públicas, las frecuencias de estas capacitaciones se efectuarán por un año de manera trimestral.

Tabla 9. Indicador de Actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
Asignación de presupuesto	Número	(Asignación del presupuesto logrado) / (Asignación del presupuesto planificado)	Informe del presupuesto asignado en PAC (Plan anual de contratación)	1

Actividad 2.

Informar de manera continua el presupuesto disponible para las gestiones propuestas por la Fase Preparatoria de compras públicas, de tal manera que las tomas de decisiones administrativas sean acordes a la normativa legal.

Tabla 10. Indicador de Actividad 2.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
Socialización del presupuesto disponible	Número	(Socialización del presupuesto alcanzado) / (Información del presupuesto planificado)	Reportes de las socializaciones efectuadas.	2

4.3 GESTIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA

Actividad 1.

Revisar y perfeccionar la herramienta digital de intercambio de datos en donde consta el estado actual de los procesos de adquisición de dispositivos médicos, en las áreas requerentes del Hospital Carlos Andrade Marín, con la finalidad de poseer conocimiento e interactuar con las unidades que intervienen en el proceso de gestión precontractual y contractual para adquisición de uno dispositivo médico.

Tabla 11. Indicador de Actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
Perfeccionar la herramienta digital de intercambio de datos	Número	(Perfeccionamiento de la herramienta digital alcanzada) / (Perfeccionamiento de la herramienta digital planificada)	Informe del llenado y envío de datos a través de la herramienta digital.	2

4.4 GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL

Difundir y promocionar los servicios brindados por la Unidad Médica a través de campañas de marketing.

Tabla 12. Indicador de Actividad 1.

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Fórmula de Indicador	Medio de Verificación	Meta 1 año
Campañas de marketing	Unidad	(Campañas de marketing logradas) / (Campañas de marketing planificadas)	Informe de campañas realizadas	4

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

5.1 MONITOREO DEL PLAN

Tabla 13. Cronograma de Actividades Diseñadas

CRONOGRAMA			MESES											
ÁREA DE GESTIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gestión Administrativa	Planteamiento del organigrama funcional	Contratación Pública												
	Capacitación al talento humano	Talento Humano												
	Evaluación del desempeño laboral por competencias	Talento Humano												
	Índice de Rotación	Talento Humano												
Gestión financiera y económica	Asignación de presupuesto	Jefatura de Presupuesto y Contabilidad												
	Socialización del presupuesto disponible	Coordinación General de Planificación Estadística												

Gestión Técnica y Tecnológica	Perfeccionamiento de la herramienta digital de intercambio de datos	Coordinación General de Tecnología de la Información y Comunicación	■			■					
Gestión política y social	Campañas de Marketing	Jefatura del Área de Comunicación	■		■		■				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Monitoreo de las Actividades

MONITOREO EVALUACIÓN			MONITOREO					RESPONSABLE	
	ÁREA DE GESTIÓN	Actividad	Medio de Control	Seman al	Mensu al	Trimestr al	Semestr al		Anu al
Gestión administrativa	Planteamiento del organigrama funcional	Informe sobre la representación gráfica de la estructura organizacional		X					Contratación Pública
	Capacitación al Talento Humano	Listado de asistencias			X				Talento Humano
	Evaluación del desempeño laboral por competencias	Informe de las evaluaciones efectuadas			X				Talento Humano
	Índice de Rotación	Reporte del listado de personal de reemplazo		X					Talento Humano
Gestión financiera y económica	Asignación del presupuesto	Informe del presupuesto asignado en PAC						X	Jefatura de Presupuesto y Contabilidad

	Socialización del presupuesto disponible	Reportes de las socializaciones efectuadas.			X			Coordinación General de Planificación Estadística
Gestión técnica y tecnológica	Perfeccionamiento de la herramienta digital de intercambio de datos	Informe del llenado y envío de datos a través de la herramienta digital.			X			Coordinación General de Tecnología de la Información y Comunicación
Gestión política y social	Campañas de marketing	Informe de campañas realizadas			X			Jefatura del Área de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

5.2 EVALUACIÓN DEL PLAN

El presente plan de gestión gerencial, tiene un mecanismo de evaluación en el cual se establece una frecuencia de monitoreo determinado de manera mensual, trimestral, semestral y anual. Por otra parte, la evaluación se fundamenta en un porcentaje de cumplimiento del 0 al 100% clasificada en tres colores de acuerdo a la ejecución de las actividades.

- Rojo: 0 - 69%
- Amarillo: 70- 94%
- Verde 95-100%

De acuerdo a los porcentajes obtenidos y representados en los colores definidos, se establecerá una serie de intervenciones, a fin de tomar medidas correctivas de manera inmediata.

Cuando la actividad evaluada se encuentre en el color **ROJO**, las medidas que se tomarán son:

1. Replanteamiento de la actividad fallida más seguimiento de la nueva actividad.
2. Rapidez del cumplimiento de la actividad replanteada, para evitar retrasos en las siguientes actividades planteadas en el cronograma de gestión gerencial.

Cuando la actividad evaluada se encuentre en el color **AMARILLO**, se realizarán las siguientes intervenciones:

1. Rectificación de los errores hallados en las evaluaciones, posterior a una nueva aplicación inmediata y verificación de esta.
2. Seguimiento de mayor rigurosidad a la estrategia en general para evitar nuevas falencias, evitando el desfase de la actividad inferior al 95%.

Cuando la actividad evaluada se encuentre en un porcentaje definido por el color **VERDE**, no amerita mayor intervención, pues esta posee un cumplimiento adecuado.

5.3 LIMITACIONES

Las posibles limitaciones de la propuesta del plan de gestión gerencial de compras públicas del HECAM, corresponden al factor económico y administrativo.

- Económico, por la situación financiera de la institución a nivel nacional, debido a que se trabaja con un presupuesto anual a ejecutar.
- Administrativo, porque el análisis y consentimiento de un plan requiere la aprobación de distintas áreas administrativas y burocráticas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La fase preparatoria de compras públicas presenta deficiencias en la gestión administrativa, por ausencia de competencias y responsabilidades, dando lugar al debilitamiento de la imagen institucional con relación al abastecimiento adecuado de dispositivos médicos.

El diagnóstico de la situación actual de la Fase Preparatoria en la gestión de compras públicas, permitió orientar la presente investigación en torno a la propuesta de estrategias administrativas para fortalecer el proceso de adquisición de dispositivos médicos, con la finalidad ejecutar actividades direccionadas a solucionar las deficiencias identificadas.

Las actividades propuestas como la elaboración de programas capacitación al talento humano busca mejorar, fortalecer, actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal que labora en la institución, ayudando a obtener un mejor desempeño profesional, con la optimización de los recursos económicos en la gestión de compras, produciendo rendimiento, minimizando pedidas, y garantizando así una atención oportuna de calidad y calidez al usuario que requiere de los diferentes servicios del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

Contar con un organigrama estructural funcional, y trabajar bajo una administración por procesos, perfeccionando los mismos, permitirá a la Fase Preparatoria acrecentar la rentabilidad, mejorar su imagen y gestión administrativa ante demás áreas de la institución.

6.2 RECOMENDACIONES

Dentro de la gestión administrativa, las actividades relacionadas con el abastecimiento de los dispositivos médicos constituyen uno de los más importantes para la institución, en consecuencia, se recomienda mantener reuniones consecutivas para evaluar el progreso y resultados alcanzados en la implantación del plan gerencial propuesto.

Se recomienda a las autoridades de la institución continuar apoyando los proyectos de investigación futuros, puesto que con el análisis y levantamiento de información de otras áreas que conforman la institución se podría corregir las posibles deficiencias encontradas, y de esta manera trabajar de forma conjunta e integrada generando resultados importantes en la consecución de los objetivos institucionales.

Se recomienda dar seguimiento al presente plan estratégico para fortalecer la gestión administrativa de la Fase preparatoria de compras públicas, a fin de cumplir con los objetivos propuestos y dar sostenibilidad al proyecto.

GLOSARIO

Adquisición: acto jurídico por el cual se obtiene algún servicio, producto o un bien (mueble o inmueble) mediante una transacción.

Competitividad: capacidad de una persona o empresa para desarrollar estrategias que permitan posicionarse por delante de sus competidores.

Contratación pública: procedimiento que se refiere a la compra o arrendamiento de bienes y prestación de servicios del sector público.

Desempeño laboral: se refiere a la calidad y rendimiento que un empleado refleja al momento de realizar sus tareas asignadas.

Fase preparatoria: etapa de la contratación pública que comprende el conjunto de actividades que empiezan en el momento que se presenta la necesidad generada por una unidad o área requirente.

Gestión: conjunto de acciones que se ejecutan en la administración de una o varias áreas específicas, para alcanzar un determinado objetivo.

Plan Anual de Contratación Pública (PAC): se refiere a la planificación anual de bienes y servicios, planificado y programados por toda Entidad Contratante.

Presupuesto: herramienta empleada por las empresas para la estimación de los recursos financieros, que permite planificar, coordinar y mantener controlada una actividad económica.

Recursos económicos: son los medios o factores de cuyo uso permiten satisfacer necesidades.

Satisfacción laboral: es el estado de bienestar y conformidad del empleado en lo que se refiere al desempeño en el espacio de trabajo y su entorno.

Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP): Entidad rectora del Sistema Nacional de Contratación Pública, que desarrolla, administra y regula los procedimientos de contratación pública.

REFERENCIAS

- Coordinación General de Planificación y Estadísticas (2021). *Cobertura 2021 Del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín* [Archivo PDF].
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/18850788/COBERTURA+2021+HCAM>
- Hospital Carlos Andrade Marín (2017). *Informe de Gestión Hospital Carlos Andrade Marín Enero-Noviembre 2017* [Archivo PDF].
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/11950587/Informe+final+de+rendicion+de+cuentas+HCAM+2017>
- Los Ladrillos de Quito. (s.f). *Hospital Carlos Andrade Marín*.
<https://losladrillosdequito.blogspot.com/2020/06/hospital-carlos-andrade-marin.html>
- Hospital Carlos Andrade Marín. (s.f). *Organigrama Institucional*.
<https://hcam.iess.gob.ec/organigrama/>
- Yáñez Arias, D.A. (2019) *Propuesta de mejoramiento en el desempeño del personal en el servicio de emergencia del hospital de Especialidades “Carlos Andrade Marín”* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Israel].
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2293/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-041>
- Malagón, G., Pontón, G., Reynales, J. (2016). *Gerencia hospitalaria*. Editorial médica internacional LTDA.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1196/1/Magal%C3%B3n-Gerencia%20hospitalaria%20ta%20ed.pdf>

Molina Celi, E.A (2019) *Estrategias para la Mejora en la Gestión del Abastecimiento Hospitalario en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1* [Tesis de Maestría, Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE]. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12665/1/T-ESPE-049900.pdf>

Celi Benalcázar, V.A (2016) *Análisis de la gestión del suministro de insumos médicos en el Hospital San Francisco de Quito – IESS* [Tesis de Maestría, Universidad San Francisco de Quito]. <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/6159>

Assaf Nader, Ralph Riad (2020) *Gestión de Requerimientos de Insumos Médicos para aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios de consulta externa. Caso del centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día Sur Valdivia del IESS, Guayaquil.* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. <http://biblioteca.uteg.edu.ec>

Márquez Cetri, Yoli Carmen (2017) *Estrategias para el fortalecimiento del proceso de gestión de insumos y dispositivos médicos en el Hospital Delfina Torres de Cocha.* [Tesis de Maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7967>

Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. En A. Constituyente, Constitución de la República del Ecuador. Montecristi.

Ministerio de Salud Pública. (s.f). *Constitución de la República Del Ecuador.* <https://www.salud.gob.ec/base-legal>

Organización Panamericana de la Salud. (24 de febrero 2016). *Dispositivos Médicos.*

https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11697:medical-devices&Itemid=41750&lang=es#gsc.tab=0

Benites, J. (14 de junio de 2022). Salud en Ecuador. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/opinion/cartas-al-director/salud-en-ecuador-nota/>

Tapia, E. (29 de agosto de 2022). La inversión en salud y educación cae 80% en 2022. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inversion-estatal-salud-educacion-estancada-ecuador/>

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid, España: Bubok Publishig S.L.C
Resolución No. C.D. 468 2014. [Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social].
Reglamento, en los términos que señala la Ley de Seguridad Social. 30 de septiembre de 2014.

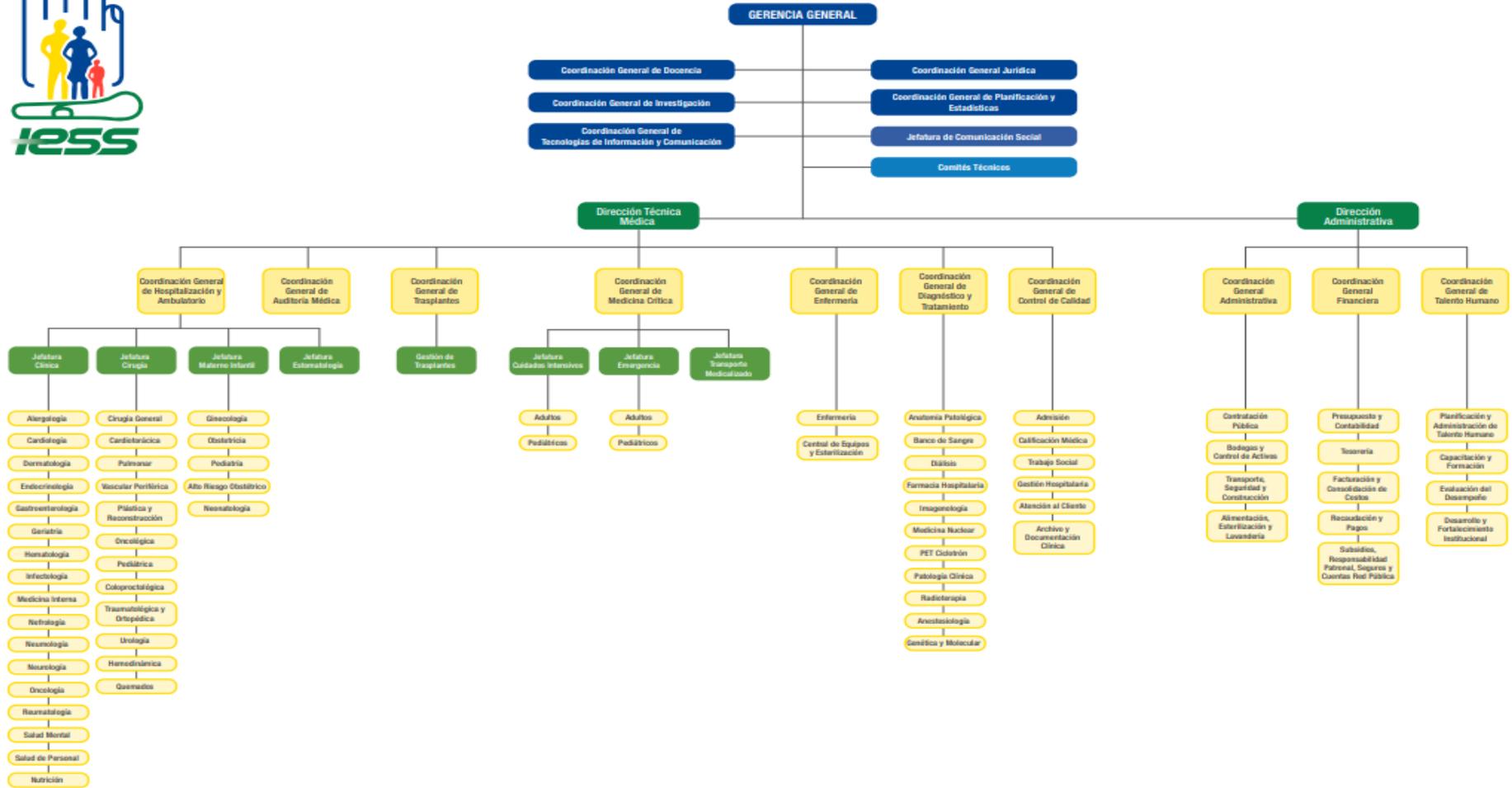
SERCOP (2015) *Código de Ética de la Contratación Pública* [Archivo PDF].
<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2015/06/SERCOP-Código-de-Ética-de-la-Contratación-Pública.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín



ORGANIGRAMA HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARÍN



Fuente: HCAM (2022)

Anexo 2. Presupuesto

PRESUPUESTO:						
AREA DE GESTION	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DETALLE	CANTIDAD	Precio unitario	Costo TOTAL
Gestión administrativa	Capacitación al talento Humano	Jefatura administrativa de Contratación Publica	Desarrollo de Talleres de Gestión de compras para compradores del estado	4	\$ 400	\$ 2.000
Gestión técnica y tecnológica	Perfeccionamiento la herramienta digital de intercambio de datos	Coordinación General de tecnologías de información y comunicación	Sistema Intercambio de datos en donde consta el estado actual de los procesos de adquisición de bienes	1		\$ 1.000
Gestión política y social	Campañas de marketing	Jefatura del Área de Comunicación	Promoción de los servicios brindados por la Unidad Médica a través de campañas de marketing.	4	\$ 500	\$ 2.000
TOTAL						\$ 5.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín visto desde el oriente (fachada principal).



Fuente: Diario El Norte (s.f).

Anexo 4. Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín



Fuente: Ediciónmédica (2022)