



PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA FORTALECER EL CONTROL  
INTERNO EN LOS PROCESOS DE PAGO DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES  
CARLOS ANDRADE MARÍN DE LA CIUDAD DE QUITO – ECUADOR, DEL  
PERÍODO 2023-2024

TESIS DE MAESTRÍA

PARA OBTENER EL GRADO DE MSC.  
EN GERENCIA HOSPITALARIA

PRESENTA  
MARTHA ESTHER CAÑIZARES CÁRDENAS

ASESOR  
DRA. MARIA ALICIA ALEMAN CASTILLO

MÉXICO, 2025

Cañizares Cárdenas, Martha (2025). *Plan de gestión estratégica para fortalecer el control interno en los procesos de pago del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito – Ecuador, del periodo 2023-2024* [tesis de Maestría. Universidad de Investigación e Innovación de México.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)  
Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

## **RESUMEN**

Las unidades del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín (HCAM) involucradas en los procesos de contratación Pública, especialmente las unidades de Farmacia, Enfermería, Jefatura de Mantenimiento, Traumatología y Ortopedia, y Coordinación de diagnóstico y tratamiento, que tienen mayor índice de errores en los documentos presentados, buscan mitigar los aplazamientos en los pagos a proveedores estatales mediante la implementación de un plan estratégico que fortalezca el control interno del hospital, y sobre todo implementar personal para efectivizar las tareas diarias. Esta investigación adopta un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), y emplea herramientas como el análisis FODA, identificando fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas en unidades del hospital, las encuestas, entrevistas y diagramas de flujo para diagnosticar el problema. Se identificaron las unidades con mayor reincidencia de errores y se plantearon mejoras en los procesos contractuales. El objetivo de este estudio es mejorar el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín. En base a los resultados de la investigación se presenta un Plan de Gestión Estratégica para fortalecer el control interno en los procesos de pago a proveedores del Estado del HCAM. Además, la falta de estandarización, capacitación y seguimiento adecuado en los procesos de contratación y pago es una de las principales causas del problema, por lo cual se plantea una estrategia integral para optimizar estos procesos. Una vez diseñado el plan, su evaluación e implementación corresponde a la gerente del Hospital, para que manifieste al personal esta estrategia de solución, garantizando los logros y beneficios que llevarán al éxito al HCAM.

**PALABRAS CLAVES:** control interno, Procesos, hospital Carlos Andrade Marín, proveedores, contratación pública.

**ABSTRACT**

The units of the Carlos Andrade Marin Specialty Hospital (HCAM) involved in public procurement processes, especially the Pharmacy, Nursing, Maintenance Management, Traumatology and Orthopedics, and Diagnostic and Treatment Coordination units, which have a higher rate of errors in submitted documents, are seeking to mitigate payment delays to state providers by implementing a strategic plan to strengthen the hospital's internal control and, above all, by deploying personnel to carry out daily tasks. This research adopts a mixed approach (quantitative and qualitative) and employs tools such as SWOT analysis, identifying strengths and weaknesses, opportunities and threats in hospital units, surveys, interviews, and flowcharts to diagnose the problem. The units with the highest rate of errors were identified, and improvements to contractual processes were proposed. The objective of this study is to improve internal control in the supplier payment processes of the Carlos Andrade Marin Specialty Hospital. Based on the research results, a Strategic Management Plan is presented to strengthen internal control in the HCAM's payment processes to state suppliers. Furthermore, the lack of standardization, training, and adequate monitoring in the contracting and payment processes is one of the main causes of the problem, which is why a comprehensive strategy is proposed to optimize these processes. Once the plan is designed, its evaluation and implementation are the responsibility of the Hospital Manager, who then communicates this solution strategy to the staff, ensuring the achievements and benefits that will lead to the success of the HCAM.

**KEY WORDS:** internal control, processes, Carlos Andrade Marin hospital, suppliers, public procurement.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al concluir una etapa maravillosa de mi vida, quiero primero extender mi agradecimiento a Dios por la decisión, sabiduría y la inquietante ansiedad del conocimiento, que ha depositado en mí para comprender y desarrollar este proyecto.

Agradezco infinitamente a mis padres, esposo e hijos, que de forma directa han estado motivándome para culminar esta tesis, que además han caminado conmigo en todo momento.

A mis compañeros de trabajo que con su valioso aporte y colaboración forman parte de esta investigación.

Mi gratitud, también a la Universidad de Investigación e Innovación de México, y todo su equipo docente por impartir sus conocimientos.

## **DEDICATORIAS**

A mis padres dedico este proyecto de manera especial, ya que a lo largo de mi vida me han inculcado los valores suficientes como respeto, perseverancia, responsabilidad y compromiso, virtudes que me han ayudado a crecer día a día como persona, y lograr cada una de mis metas propuestas.

A mi esposo, su ayuda ha sido fundamental, brindando apoyo en esta decisión, tolerancia e infinita paciencia en el desarrollo de este proyecto, que con sus aportes ha hecho que esta meta sea menos complicada.

A mis hijos por su apoyo y comprensión me han llenado de gratitud y me recuerdan lo valioso que es el tiempo que compartimos juntos. Además, que esta tesis sea motivación para tener siempre presente que no hay inalcanzables cuando uno se propone sin importar edad ni condición, siempre con decisión es posible alcanzar. Cada pequeño acto de cariño que me han demostrado en medio del cansancio, tristeza y alegría sin duda fortalece nuestra conexión como familia, es todo lo que se necesita para avanzar.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIAS	6
INTRODUCCIÓN	14
Capítulo 1: Proyección de la investigación	14
1.1 Línea de investigación de la Universidad de UIIX	14
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Formulación del problema	16
1.4 Justificación	16
1.5 Objetivo general y específicos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
1.6 Hipótesis	17
1.7 Alcances temáticos y delimitación espacial y temporal	18
Alcance temático	18
Delimitación espacial	18
Delimitación temporal	18
Capítulo 2: Marco teórico referencial	19
2.1 Estado del arte	19
2.2 Marco histórico	21
2.3 Marco actual	22
2.4 Marco teórico	23
2.5 Marco conceptual	24
2.6 Marco Legal y Normativo	31
Capítulo 3: Fundamentos metodológicos	32
3.1 Matriz de Operacionalización de variables	33
3.2 Enfoque y Diseño metodológico	35
Enfoque	35

Diseño Metodológico	36
3.3 Definición del enfoque, diseño de investigación de la tesis	36
Definición del enfoque	36
Diseño de investigación de la tesis	36
3.4 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	37
Definición de métodos	37
Técnicas de obtención de datos	39
Instrumentos de obtención de datos	40
3.5 Determinación de la muestra y su criterio de selección	41
3.6 Procedimiento para el trabajo de campo	46
Capítulo 4: Reporte de resultados de investigación	48
4.1 Acciones para el trabajo de campo	48
4.2 Descripción del proceso de aplicación de los instrumentos	48
4.3 Procesamiento de la información y representación gráfica	49
4.4 Análisis e interpretación de los resultados en los datos obtenidos	65
4.5 Redacción de resultados y discusión de regularidades del diagnóstico del problema	80
Redacción de resultados	80
Discusión de regularidades del diagnóstico del problema	81
Capítulo 5: Propuesta de transformación	83
5.1 Fundamentación de propuesta de transformación	83
5.2 Estructura de la propuesta de transformación	84
5.3 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación	88
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93
ANEXOS	98
Anexo A. Unidad de Enfermería	98
Anexo B. Unidad de Farmacia	100
Anexo C. Jefatura de mantenimiento	102

Anexo D. Unidad de Traumatología y Ortopedia	104
	105
Anexo E. Coordinación de diagnóstico y tratamiento	106
Anexo F. FODA de Unidad de Enfermería	108
Anexo G. FODA de Unidad de Farmacia	109
Anexo H. FODA de Jefatura de Mantenimiento	110
Anexo I. FODA de Unidad de Traumatología y Ortopedia	111
Anexo J. FODA de Coordinación de diagnóstico y Tratamiento	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1

Ejemplo de matriz FODA o DAFO

Figura 2

Diseño de flujograma del proceso de control interno en la fase contractual, del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

Figura 3

Diagrama de flujo propuesto para el proceso del supervisor backup

Figura 4

Gráfico comportamental de las cinco unidades del hospital frente a los tipos de procesos correspondientes al año 2023

Figura 5

Gráfico comportamental de las cinco unidades del hospital frente a los tipos de procesos correspondientes al año 2024

Figura 6

Matriz FODA – Diagnóstico de la Unidad de Enfermería

Figura 7

Matriz FODA – Diagnóstico de la unidad de Farmacia

Figura 8

Matriz FODA – Diagnóstico de la Jefatura de Mantenimiento

Figura 9

Matriz FODA – Diagnóstico de la Unidad de Traumatología y Ortopedia

Figura 10

Matriz FODA – Diagnóstico de la Unidad de Coordinación de Diagnóstico y Tratamiento

Figura 11

Pregunta número uno de la encuesta

Figura 12

Pregunta número dos de la encuesta

Figura 13

Pregunta número tres de la encuesta

Figura 14

Pregunta número cuatro de la encuesta

Figura 15

Pregunta número cinco de la encuesta

Figura 16

Pregunta número seis de la encuesta

Figura 17

Pregunta número siete de la encuesta

Figura 18

Pregunta número ocho de la encuesta

Figura 19

Pregunta número nueve de la encuesta

Figura 20

Pregunta número diez de la encuesta

Figura 21

Resumen comparativo de devoluciones por años, en los tres tipos de proceso de contratación

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Matriz de consistencia

Tabla 2

Población por tipo de procesos de pago devueltos por años 2023 y 2024 del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

Tabla 3

Matriz de tipos de procesos de pago devueltos por unidades del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín del año 2023

Tabla 4

Matriz de tipos de procesos de pago devueltos por unidades del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín del año 2024

Tabla 5

Plantilla de matriz FODA para recolección de información

Tabla 6

Estructura de la encuesta

Tabla 7

Proceso actual del control interno, de la fase contractual del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

Tabla 8

Descripción de las cinco unidades del hospital con mayor índice de devolución de documentación de pago a proveedores durante el año 2023

Tabla 9

Descripción de las cinco unidades del hospital con mayor índice de devolución de documentación de pago a proveedores durante el año 2024

Tabla 10

FODA de Unidad de Enfermería

Tabla 11

FODA de Unidad de Farmacia

Tabla 12

FODA Jefatura de mantenimiento

Tabla 13

FODA de Unidad de Traumatología y Ortopedia

Tabla 14

FODA de Unidad de Coordinación de diagnóstico y tratamiento

Tabla 15

Matriz de unidades con áreas críticas identificadas en los diagnósticos FODA.

Tabla 16

Pregunta número uno de la encuesta

Tabla 17

Pregunta número dos de la encuesta

Tabla 18

Pregunta número tres de la encuesta

Tabla 19

Pregunta número cuatro de la encuesta

Tabla 20

Pregunta número cinco de la encuesta

Tabla 21

Pregunta número seis de la encuesta

Tabla 22

Pregunta número siete de la encuesta

Tabla 23

Pregunta número ocho de la encuesta

Tabla 24

Pregunta número nueve de la encuesta

Tabla 25

Pregunta número diez de la encuesta

## **INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica es fundamental en la gestión administrativa de cualquier empresa, incluyendo las instituciones de salud, donde su correcta implementación puede determinar el éxito o fracaso en el logro de objetivos. Según Zabala (2005), “la administración implica un orden lógico que debe ser planificado, organizado, dirigido y evaluado” (p.13).

En el contexto de hospitales y clínicas, el control interno se vuelve crucial para asegurar que las acciones reales se alineen con las planificadas, especialmente ante los desafíos económicos y operativos actuales. La Organización Panamericana de Salud (OPS, 2018) destaca la necesidad de mejorar la eficiencia en la organización y financiamiento del sistema de salud.

Lo que es particularmente relevante para el Hospital de Especialidades "Carlos Andrade Marín" (HCAM) en Ecuador, que enfrenta la urgencia de optimizar sus recursos financieros para mantener la calidad de atención. Esta investigación se enfoca en analizar el control interno del proceso de pagos a proveedores en el HCAM, identificando errores y limitaciones que han causado retrasos en los pagos durante 2023-2024.

### **Capítulo 1: Proyección de la investigación**

#### **1.1 Línea de investigación de la Universidad de UIIX**

La investigación desarrollada es aplicada a la línea 1: Gestión Estratégica y Organizacional en Hospitales, bajo el ámbito de estudio: Estrategia de gestión en entornos Hospitalarios, ya que se diseñó un plan de gestión estratégico sobre el control interno en los procesos de contratación para disminuir los aplazamientos en los pagos a proveedores, esto a través del análisis de los expedientes de la matriz de pagos durante los años 2023 y 2024 con cada una de las unidades que tienen competencia en el proceso de pago a proveedores del HCAM.

#### **1.2 Planteamiento del problema**

En el Hospital Carlos Andrade Marín, los procesos de pago a proveedores presentan una alta carga manual, demoras frecuentes en la validación de documentos, y falta de

trazabilidad en ciertas etapas, lo que genera ineficiencia y riesgos de incumplimiento normativo.

El Hospital Carlos Andrade Marín (HCAM), como institución de referencia en el sistema de salud pública del Ecuador, mantiene relaciones contractuales constantes con diversos proveedores de bienes y servicios estos contratos son esenciales para garantizar la continuidad operativa, el abastecimiento de insumos médicos y la prestación eficiente de servicios a los pacientes. Sin embargo, en la actualidad, los procesos internos de pago a proveedores presentan falencias que afectan directamente la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento normativo.

Además de que existe una debilidad significativa en el control interno del proceso de pago a proveedores, manifestada en la falta de procedimientos estandarizados, controles insuficientes en la revisión de documentos, demoras injustificadas en los tiempos de pago, y escasa integración entre las áreas involucradas. Esto genera vulnerabilidades tanto administrativas como financieras.

Se ha evidenciado la fragmentación del proceso entre las áreas de Compras Públicas, Bodega, Finanzas y Dirección Administrativa, sin una coordinación fluida ni herramientas tecnológicas integradas, la falta de automatización en los flujos de procesos de aprobación, lo cual retrasa la validación de documentos y autorizaciones de pago.

Por otro lado, el riesgo que se expone el hospital en los aplazamientos de pago a proveedores, serían las observaciones por parte de auditorías internas y externas, y posibles sanciones administrativas. Además, que el aplazar los tiempos de pago a proveedores se está incumpliendo los tiempos que estipula las normas de contratación. “El Art.95 Notificación y trámite, indica que la garantía por el anticipo entregado debidamente reajustados hasta la fecha de terminación del contrato, teniendo el contratista el plazo término de diez (10) días para realizar el pago respectivo” (Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, LOSNCP, 2021, p.44). En este sentido, considérese que se está atendiendo a personas que requieren medicamentos para prevenir, tratar y rehabilitar enfermedades, exámenes para conocer un diagnóstico, esto y demás servicios que ofrece el hospital, son componentes fundamentales que deben

recibir de manera oportuna las personas, garantizando un servicio de calidad y una salud sostenible, todo esto se lograría si los administradores del HCAM no tuviesen a cargo múltiples funciones, como la de ellos mismos realizar el control interno mediante un checklist sin monitoreo, lo que deja vulnerable al error humano, creando embotellamiento en los procesos para pagos.

### **1.3 Formulación del problema**

Lo anterior, se sintetiza en la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué forma será diseñado el plan de gestión estratégico para fortalecer el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito –Ecuador, del periodo 2023 -2024?

### **1.4 Justificación**

La investigación desde el punto de vista práctico con el diseño de un plan de gestión estratégica para fortalecer el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, se logrará evitar los aplazamientos de pago, manteniendo un canal de comunicación efectivo de beneficio mutuo, siendo así, que se compartirá los resultados positivos que se han obtenido con el nuevo control, convirtiéndose este en una clave de éxito financiero en cada fase: precontractual y contractual que tenga el HCAM.

Desde el punto de vista teórico contara con el análisis conceptual de variables desde el estado del arte analizado a través de los distintos autores consultados, así como de las teorías analizadas y los conceptos establecidos en las variables de estudios, contando además de manera precisa con un marco legal normativo.

El Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín es uno de los tres hospitales de III Nivel de la red de Seguro Social que resuelve problemas de salud de alta complejidad, por ende debe desarrollar estrategias para alcanzar una efectiva gestión, aprovechando las soluciones tecnológicas de sistemas integrados de gestión financiera y administrativa para mejorar la precisión y confiabilidad en los procesos de contratación adquiriendo a tiempo las medicinas, reactivos para los exámenes y cumpliendo a tiempo con el mantenimiento programado de los equipos médicos, por lo cual resuelve una problemática en el contexto de la sociedad.

El implementar una estrategia en el control interno de los procesos de pago a proveedores, hará que los recursos se gestionen de manera más eficiente y efectiva, para que el departamento financiero evite el retorno de la documentación a las unidades encargadas, sino más bien lleguen los expedientes completos para su eficaz despacho. Asimismo, evitar el alargamiento excesivo para el pago y los efectos nocivos sobre las empresas proveedoras, las cuales se ven obligadas a recurrir a otras vías de financiamiento por la falta de liquidez. Es necesario enfatizar que los hospitales del Ecuador determinen estrategias para llevar un riguroso control y monitoreo en sus procesos administrativos para cumplir con lo que indica, Según Contraloría General del Estado Ecuador (CGE, 2023):

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control. (p.6)

Todo esto se tiene que ejecutar dentro de cualquier institución sean públicas o privadas, primordial cuando se trate de la red de salud, el adecuado manejo y distribución de funciones para el control interno llevará a formalizar el cumplimiento de las partes involucradas en cada proceso de contratación.

### **1.5 Objetivo general y específico**

#### **Objetivo general**

Proponer un plan de gestión estratégica que fortalezca el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito –Ecuador, del periodo 2023 -2024

#### **Objetivos específicos**

1. Determinar los fundamentos teóricos conceptuales del plan de gestión estratégica en relación con el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito.
2. Caracterizar el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito.

3. Realizar un diagnóstico de las unidades con mayor incidencia de errores mediante un análisis FODA.
4. Diseñar un plan de gestión estratégica que fortalezca el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito.

### **1.6 Hipótesis**

Un plan de gestión estratégica fortalece el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito –Ecuador, del periodo 2023 -2024.

### **1.7 Alcances temáticos y delimitación espacial y temporal**

#### **Alcance temático**

El presente proyecto está dirigido al público en general, y comprende las siguientes áreas a ser exploradas para el desarrollo de esta investigación: Analizar el comportamiento de los expedientes de ínfima cuantía, contrato de pago y catálogo electrónico, de acuerdo a la matriz de pagos, periodo 2023 – 2024, efectuar un diagnóstico de las unidades con mayor incidencia de errores mediante un análisis FODA y diseñar una estrategia a través de un diagrama de flujo.

#### **Delimitación espacial**

La siguiente investigación se realizó en la ciudad de Quito, capital del Ecuador en la “parroquia Miraflores, en la avenida 18 de septiembre y Ayacucho” en una de las redes de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2019,p.1) en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, específicamente en el área administrativa – financiera en conjunto con las unidades encargadas de contratación pública con mayor incidencia de errores, a fin de mantener la especificidad y profundidad en el estudio de los aplazamientos de pagos a proveedores del estado.

#### **Delimitación temporal**

La elaboración del presente proyecto tendrá un periodo aproximado de dos meses, donde se analizará la matriz de pago del periodo 2023 - 2024, el cual permitirá observar las incidencias cometidas por las unidades encargadas de los procesos de pago, facilitando

una visión precisa donde surge el retraso en la entrega de la documentación y las circunstancias que hayan influido en la gestión y control interno en este tiempo. En conclusión, el alcance temático de esta investigación se centrará en la evaluación de los procesos de contratación de cada unidad con mayor incidencia de errores y sobre el control interno del Hospital de Especialidades "Carlos Andrade Marín", mientras que la delimitación espacial y temporal acotará el estudio a este hospital específico en dos períodos. Esto permitirá un análisis detallado y contextualizado de los factores que influyen en los procesos y el aplazamiento de los pagos como gestión en el ámbito hospitalario público.

## **Capítulo 2: Marco teórico referencial**

### **2.1 Estado del arte**

La administración hospitalaria de cada país es el resultado de su evolución histórica en un periodo más o menos largo; varía según la historia de las instituciones mismas y la forma en que ha evolucionado la estructura social del país. La gestión administrativa - financiera en las instituciones de atención médica se ha convertido en un aspecto crítico para el funcionamiento eficiente y efectivo de los sistemas de salud en todo el mundo. Según Díaz (2023) periodista y redactora de la página El Hospital, menciona que:

La prestación de servicios de salud de calidad requiere de una adecuada asignación y utilización de los recursos financieros disponibles, así como de la implementación de estrategias que permitan equilibrar los objetivos clínicos con las metas financieras, lo que implica la planificación, control y monitoreo de los procesos de contratación pública, así como la toma de decisiones basadas en información precisa y actualizada. A través de un enfoque integral y estratégico, las instituciones de atención médica pueden lograr un equilibrio entre la eficiencia económica y la calidad de los servicios brindados. (p.1)

Esto da énfasis a la importancia de la gestión estratégica como clave en las instituciones de atención médica, a través de una planificación cuidadosa desarrollando estrategias que pueden liberar de errores en los procesos financieros.

Como mayor muestra a nivel de Latinoamérica, está que, brindar herramientas para una eficaz gestión dentro de los hospitales es una prioridad, la capacitación en gestión administrativa - financiera a funcionarios de la salud pública, así como se lo hizo en Paraguay. Según datos La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2024):

Llevó a cabo un taller de capacitación para la aplicación de herramientas de gestión financiera pública en salud para funcionarios en Paraguay, en coordinación con el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social de (MSPBS) de Paraguay, el objetivo del taller fue fortalecer la capacidad de los funcionarios en la aplicación de estas herramientas que permiten una mejor planificación, ejecución y monitoreo de los recursos destinados a la salud. Durante la capacitación se trabajó de manera práctica en la identificación de cuellos de botella financieros que aplazan los pagos a proveedores y en la optimización de la ejecución presupuestaria, contribuyendo a la resiliencia del sistema de salud. Con el apoyo a estas actividades, se enfatiza la relevancia de incorporar las lecciones aprendidas, lo que facilitará la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias efectivas para un gasto inteligente en salud. (p.2)

Conforme a esta técnica implementada en el país antes mencionado, es necesario que en el Ecuador se lleve a cabo uno de estos talleres en los Hospitales de salud pública con todos los funcionarios administradores de contratos; para que obtengan un conocimiento global y sobre todo de los índices de mejora que se han dado en otros países, evitando los atrasos en los pagos a proveedores del Estado, ya que bajo conocimiento público la morosidad estatal rebasa ya los 500 millones de dólares en bienes y servicios, significa ya una ruptura de la cadena de pagos y una convulsión que afecta a toda la economía. Según información proporcionada por el diario La Hora (2024) en su editorial:

El Estado cuyo plan parece ser simplemente perpetuar los atrasos, pagando las deudas del pasado con las asignaciones de los proveedores del presente y con bonos parece no entender que el sector privado no cuenta con el mismo margen de maniobra. Tradicionalmente, la economía ecuatoriana ha dependido en gran medida de los recursos que se bombean desde el sector público; si se rompe la

cadena de pagos, el resultado puede ser una contagiosa secuencia de quiebras y desempleo. (p.1)

## **2.2 Marco histórico**

Los países latinoamericanos y algunos otros países de Europa occidental han sido influidos grandemente por la legislación hospitalaria. Según Llewelyn (1969):

La gran incidencia hospitalaria surgió en la revolución francesa de 1789, donde los hospitales públicos eran establecimientos municipales que disfrutaban de autonomía administrativa y financiera. En el plano departamental o provincial, el representante en ese entonces ejercía un control estricto, pero el gobierno central tenía el poder ejecutivo en lo que respecta al plan de organización y presupuesto. (p.34-36).

Es decir que la gestión financiera en hospitales públicos ha sido un tema relevante desde la creación de los primeros sistemas de salud pública en diversos países. En el caso de Ecuador, la historia de la administración financiera en el sector salud está profundamente marcada por la evolución de las políticas públicas de salud, que han buscado mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios hospitalarios, al tiempo que enfrentan limitaciones presupuestarias y la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles. Según Lucio (2011):

En las últimas décadas, el sistema de salud en Ecuador ha experimentado una serie de reformas, desde la descentralización de la gestión hasta el fortalecimiento de la cobertura universal de salud. A lo largo de este proceso, el Hospital de Especialidades "Carlos Andrade Marín" ha jugado un papel fundamental, tanto en la atención primaria como en la especializada. A nivel financiero, la gestión de recursos ha ido adaptándose a las normativas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con el fin de cumplir con los objetivos del sistema de salud pública. (p.2)

Pero a pesar de regirse a las normas, se ve reflejado en la matriz de pagos especialmente en el HCAM que hay recursos, pero no prioridades claras, porque a medida que el hospital ha experimentado un crecimiento en su infraestructura y servicios, ha aumentado la complejidad de sus procesos administrativos, esto ha llevado

a la necesidad de implementar mejores prácticas en el control interno de la gestión de los procesos de contratación, debido a que continúan los aplazamiento de pagos a proveedores por la alta incidencia de errores en la documentación al momento de llegar al área financiera para su respectivo pago. En términos de condiciones históricas, la situación económica de Ecuador durante los últimos 40 años también ha influido en el contexto de la investigación. La volatilidad económica, las crisis financieras y los ajustes estructurales han afectado la disponibilidad de recursos en el sector público. Estos factores han exigido a los hospitales públicos, incluido el Carlos Andrade Marín, una gestión más eficiente para garantizar que los recursos sean utilizados de manera óptima, sin comprometer la calidad de los servicios de salud. Y, en medio de toda esta dramática situación actual, el país sigue atorado en malas prácticas que han sido denunciadas por décadas, como el derroche en subsidios, ineficiencias y burocracia excesiva.

### **2.3 Marco actual**

En la actualidad, la eficiencia en la gestión de procesos del sistema de contratación pública en hospitales públicos, no solo está hecho para favorecer las prácticas corruptas, sino también para no pagar al contratista. Mediante una investigación realizada en un medio de comunicación escrito nacional, manifestó, Según Diario la Hora (2023):

El Estado recibe el bien o el servicio, requeridos como suma urgencia y no paga, cosa que se repite con frecuencia. Al cierre del año 2022, el monto de pagos pendientes o atrasos en estos procesos, arrastran ejercicio corriente de años anteriores, sumando \$3.63 millones, valor que refleja claramente la ineficiencia del actual sistema de contratación pública, dando como registro de abultada deuda pública. (p.1)

Estos atrasos que se generan no solo tienen que ver con la disponibilidad de recursos, sino el sin número de errores que cometen en la documentación hasta llegar al área financiera, llevando días, hasta meses en despachar un pago, es lo que está sucediendo en el HCAM, el cual se ha convertido en el centro de atención debido a los crecientes costos de la atención médica, las restricciones presupuestarias del Estado y la necesidad de garantizar la calidad del servicio. Según diversos estudios y reportes de

organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), “la gestión eficiente de los recursos en el sector salud es crucial para asegurar la sostenibilidad de los sistemas de salud pública” (p.2). En el HCAM, como en muchos hospitales de especialidades, se implementan herramientas de gestión estratégicas basadas en sistemas de información modernos y procesos de control interno más rigurosos. Sin embargo, todavía existen desafíos relacionados con la optimización de la documentación en los procesos de contratación pública.

Es necesario enfatizar que aplicar la medición del tiempo de demora en la atención de observaciones en el ámbito de la administración de contratos es fundamental para evaluar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros mediante los procesos de contratación en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín. Además, el retraso en la resolución de observaciones relacionadas con el cumplimiento de los contratos de compra de insumos y medicamentos puede tener efectos negativos en la eficiencia operativa y financiera de la institución.

#### **2.4 Marco teórico**

El contexto sobre el que se desarrolla esta investigación tiene relación con aquellas situaciones referentes a control interno, la adecuada aplicación de procedimientos, herramientas de análisis como la matriz FODA, y por último la incidencia en el proceso de pagos a proveedores, llevadas a cabo en diferentes instituciones públicas y privadas del Ecuador, estudios anteriores que han servido como base de investigación para esta tesis.

El análisis realizado a la tesis “**Control interno de las cuentas por pagar proveedores en la Ferretería Jota Be cantón salinas**” de la Universidad Estatal Península de Santa Elena Facultad de Ciencias Administrativas carrera de Contabilidad y Auditoría, Según Balón Perero (2022), contribuyó a los directivos lleven una segura gestión para mejorar la imagen de la empresa frente a terceros y a su vez la adecuada aplicación del control interno que alinearon los procedimientos e instrucciones operativas para cada puesto y un proceso justo para el pago a tiempo a proveedores. (p.12)

Siguiente análisis realizado a la tesis “**Plan de gestión para el fortalecimiento del proceso de adquisición de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades**

**Carlos Andrade Marín**” de la Universidad de las Américas, Según Morales Narváez (2023), ha utilizado las siguientes herramientas para análisis, como el PEST, Cinco Fuerzas de Porter, la matriz de análisis FODA y DAFO lo que logró permitir identificar que la gestión administrativa del departamento de compras públicas del HCAM se encuentra debilitado en su gestión, suministrando como resultado estrategias y lineamientos para fortalecer y actualizar conocimientos al personal a través de estos análisis. (p.8)

Por último, el estudio realizado a la tesis “**Control interno y su incidencia en el proceso de pagos por compras públicas en las contrataciones por catálogo electrónico e ínfima cuantía en Unidades Desconcentradas de una Entidad de Fiscalización Superior del Ecuador**” Estrada Romero (2023) de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, el método utilizado para investigar los errores en los procesos de pago, retrasos de trámites y consecuentemente el retraso en la entrega de bienes y servicios, ha sido a través del análisis del control interno en procesos de catálogo electrónico e ínfima cuantía, dando como resultado estrategias de mejora en los tiempos de provisión y satisfaciendo las necesidades de la ciudadanía, además de la implementación de un sistema de reporte de gestión de compras y pagos con base en indicadores de gestión permitió medir la eficacia de los trámites. Esto acierta y justifica en que analizar el control interno de las empresas es primordial para su efectiva ejecución de actividades. (p.5 - 35)

Las diferentes investigaciones antes mencionadas, realizadas en el Ecuador están basadas en teorías administrativas y financieras que ayudan a comprender la importancia de la medición, control y reducción del tiempo de demora en los pagos en diferentes instituciones, sobre todo en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

## **2.5 Marco conceptual**

En esta sección se contextualizarán los conceptos en los que se realiza el presente estudio, tienen relación con aquellas situaciones referentes a la planeación, control interno, gestión, estrategias, proveedores, procesos de contratación, matriz de análisis FODA, flujogramas de procesos, contrato, ínfima cuantía, catálogo electrónico, administradores de contrato, pagos, las cuales proporcionan las bases para entender esta

investigación, y cómo puede afectar los aplazamientos de los pagos a proveedores en la eficiencia financiera en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

Por mucho tiempo se ha estado implementado en las organizaciones la planeación como proceso administrativo, para definir directrices y estrategias. Según Rojas y Medina (2012):

Afirma que, en la etapa de planeación se seleccionan alternativas de acción en función a los objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas, tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales que permitan establecer un marco de referencia en tiempo y espacio para lograr una predicción lo más probable al futuro, garantizando el éxito, y para alcanzar dicho objetivo, se debe monitorear constantemente por medio de indicadores de gestión (p.14-15).

Es por ello que nada está previsto, todo está por realizarse, por eso su importancia que ocupa dentro de las funciones de la administración de una empresa efectivizando los recursos humanos, financieros y materiales.

La definición siguiente se trata sobre el control interno, para poder comprender como debe manejarse dentro de las instituciones sean públicas o privadas, ya que abarcan un conjunto de procesos, políticas y procedimientos, esto con el fin de asegurar la integridad de las operaciones y la fiabilidad de la información. Según Coopers & Lybrand (1997):

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (p.16)

Para este estudio y diseño de las estrategias se tomará como análisis del control interno, la eficiencia y efectividad en los procesos de contratación, así como la construcción de la estrategia para la prevención y detección de errores que ayuden a mitigar los aplazamientos en los pagos a proveedores.

Asimismo, se tiene el concepto de control interno según Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2021):

En el Art. 9 dice que el control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales. Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control. (p.4)

Tanto como los autores Coopers, Lybrand, y la Contraloría General del Estado, coinciden que aplicar el control interno en las organizaciones debe ser de forma previa, continúa y posterior para cumplir con las normas establecidas por los entes reguladores. El siguiente concepto es la gestión, aunque ella no va sola, sino que en este caso será acompañada del término estrategia, la combinación de ambas implica la formulación, implementación y evaluación de las estrategias en entorno organizacional. Según Plaza Mejía (2002) afirma que para desarrollar la gestión estratégica se debe iniciar por la siguiente estructura:

Definir la calidad y la gestión de la calidad de la empresa, determinar la visión, misión, valores y objetivos generales, análisis interno (el modo en que la empresa gestiona el cambio y el aprendizaje como factores decisivos), análisis externo (las situaciones de relación que mantiene la empresa con sus diferentes grupos de interés; clientes, proveedores y sociedad), también está la formulación de alternativas estratégicas y por último el proceso de implantación. (p.24-25)

De acuerdo a los componentes de la estructura de gestión estratégica antes expuesto, en esta investigación se tomará los siguientes puntos a desarrollar, como: el análisis FODA y establecer estrategias con metas alcanzables.

También se debe considerar conocer la definición de proveedores que es el punto de estudio como afectados de los aplazamientos en los pagos, ya que ellos son un punto importante porque proporcionan los recursos y materiales para los servicios del HCAM.

Según Dueñas Noguera (2017), “Los proveedores son entidades, empresas o individuos que suministran bienes, servicios o materiales a una organización para que puedan operar o cumplir con sus objetivos comerciales” (p.10). En este sentido se considera la importancia de los proveedores para cualquier empresa, más aún si se trata de una red de salud como es el HCAM, ya que la calidad de los productos o servicios que ofrezcan los proveedores puede afectar a la calidad final, en este caso específico los medicamentos, el mantenimiento de equipos y la limpieza. Por eso es necesario mantener una relación efectiva con ellos para asegurar un suministro constante y de calidad.

Por otra parte, se define como proveedor, según Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2021a), en su Artículo 6. de definiciones, manifiesta que proveedores “Es la persona natural o jurídica nacional o extranjera que encuentra inscrita en el RUP, de conformidad con esta Ley, habilitada para proveer bienes, ejecutar obras y prestar servicios, incluidos los de consultoría, requeridos por las entidades contratantes” (p.5).

Cabe señalar que conocer la función del administrador del contrato, enfocaría una mejor visión en sus procesos. Según Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2021b):

Artículo 70. Los contratos contendrán estipulaciones específicas relacionadas con las funciones y deberes de los administradores del contrato, así como de quienes ejercerán la supervisión o fiscalización. En el expediente se hará constar todo hecho relevante que se presente en la ejecución del contrato, de conformidad a lo que se determine en el reglamento. Especialmente se referirán a los hechos, actuaciones y documentación relacionados con pagos; contratos complementarios; terminación del contrato; ejecución de garantías; aplicación de multas y sanciones; y, recepciones. (p.3)

En concordancia a la definición según la ley, esto quiere decir que el administrador de contrato desempeña un papel crucial en la gestión de relaciones comerciales y en la protección de los intereses de la organización a través de una gestión efectiva de los contratos y sus funciones van primero; redacción y revisión de contratos, cumplir los términos, monitorear el rendimiento, resolución de conflictos, la documentación y respaldo del mismo y último punto sería el análisis y mejora para evaluar el desempeño de los contratos.

De la misma forma se señala sobre el proceso de contratación que ayudará a entender cómo se lleva a cabo desde un inicio a fin la contratación pública y en donde descubrir el cuello de botella que se genera para realizar el pago a los proveedores. Según Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2021c):

Artículo 36.- Proceso de contratación. - Las entidades contratantes deberán formar y mantener un expediente por cada contratación en el que constarán los documentos referentes a los hechos y aspectos más relevantes de sus etapas de preparación, selección, contratación, ejecución, así como en la fase pos contractual. (p.13)

Al mismo tiempo, se conocerá las demás actividades que ocurren en el procedimiento de contratación pública, encontrado en el manual de buenas prácticas. Según el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP,2015), “Como número uno está la fase preparatoria, segundo la precontractual, tercero la contractual y por último la post contractual” (p.10). Todas son esenciales, pero para este estudio se enfocará en analizar la fase contractual, que es donde se generan los aplazamientos en los procesos de pagos a proveedores.

Otro término que se definirán a continuación es el proceso de ínfima cuantía, que se analiza desde la matriz de pagos del HCAM que manejan cada unidad de contrato. Según SERCOP (2021a):

Art. 52.1 Contrataciones de ínfima cuantía, se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los siguientes casos: 1.-Las contrataciones para la adquisición de bienes o prestación de servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría, cuya cuantía sea inferior a multiplicar el coeficiente 0,0000002 del

presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. (p.26)

En todo caso la ínfima cuantía es un contrato de un monto o valor inferior, establecido por la legislación o normativa aplicable, el cual está sujeto a un tratamiento especial.

También se tiene en consideración para analizar el contrato por catálogo electrónico, que es otra forma de compra y de los proveedores de ofrecer sus productos. Según SERCOP (2021b), “Art.6 Catálogo Electrónico: Registro de bienes y servicios normalizados publicados en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) para su contratación directa como resultante de la aplicación de convenios marco” (p.4). En otras palabras, es una herramienta esencial en el entorno digital actual, que mejora la eficiencia y la accesibilidad en la presentación y gestión de productos o servicios.

En adelante se toman los siguientes términos que son herramientas que también intervienen en el desarrollo de este proyecto, para crear soluciones, son análisis FODA y flujograma de procesos.

En cuanto a la definición de análisis FODA se hará un análisis estratégico como método de evaluación a las unidades de mayor incidencia de errores en la matriz de pago del HCAM. Según Sánchez Huerta (2020):

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE.UU.) en los años sesenta y sigue estando plenamente vigente al día de hoy. Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas. La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se enlistan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada. (p.16 - 17)

Al aplicar este análisis mediante el FODA permitirá desarrollar estrategias efectivas para mejorar el control interno en los procesos dentro de las unidades de administración de contratos. De acuerdo al autor Sánchez Huerta, el presenta un ejemplo de la matriz FODA para aplicarla en esta investigación:

**Figura 1**

Ejemplo de matriz FODA o DAFO



Fuente: Sánchez Huerta (2020)

A continuación, el concepto de la segunda herramienta a ser utilizada en este estudio para el respectivo progreso será el diseño de un flujograma de procesos, servirá para visualizar los pasos secuenciales del control interno en la fase contractual del HCAM. Según Anaya y Polanco (2007):

El flujograma es un punto de referencia para una pluralidad de estudios, tanto a efectos de análisis como de diagnóstico de las actividades logísticas. Es además una representación visual que ilustra los pasos secuenciales de un proceso, mostrando como se relacionan entre sí las diferentes actividades, decisiones y flujos de información. (p.122)

En sí el autor confirma que usar esta herramienta en este proyecto ayudará a mejorar la comprensión, comunicación y la eficiencia en la gestión de procesos.

## 2.6 Marco Legal y Normativo

El tema que motiva la presente investigación tiene relación con control interno en los procesos de contratación pública en la fase contractual del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, cabe resaltar que los hospitales públicos en Ecuador están sujetos a un marco normativo establecido por el Ministerio de Salud Pública (MSP), que regula las prácticas administrativas y financieras en las instituciones del sector salud. Algunos de los documentos clave en este contexto y base legal aplicable es la siguiente:

- Ley de Seguridad Social del Ecuador
- Ley orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública del SERCOP
- Ley Orgánica de Salud
- Normativa de Control Interno en el Sector Público
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud
- Política Nacional de Salud Pública
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública:

Ley de Seguridad Social del Ecuador, 2022: Establece un marco normativo integral para regular el sistema de seguridad social en el país, garantizando el acceso de los ciudadanos a la protección social en diversas áreas, tales como la salud, pensiones, riesgos laborales y otros beneficios. El sistema de seguridad social en Ecuador tiene como base los principios de solidaridad, universalidad y equidad.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública de Ecuador, 2021: regula el proceso de contratación de bienes, servicios y obras en el sector público, buscando garantizar la transparencia, eficiencia, equidad y acceso a la contratación pública, así como el buen uso de los recursos del Estado. Esta ley establece los principios, procedimientos, normas y órganos encargados de supervisar y regular la contratación pública en el ámbito nacional.

Ley Orgánica de Salud de Ecuador, 2015: Establece los principios y directrices generales del sistema de salud pública en el país, incluyendo la asignación de recursos financieros para hospitales públicos y la gestión de los mismos.

Normativa de Control Interno en el Sector Público, 2023: Regula la implementación de sistemas de control interno en las instituciones públicas, incluyendo hospitales, con el

fin de garantizar la transparencia, la eficiencia y el uso adecuado de los recursos financieros.

Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, 2003: Define los procesos administrativos, presupuestarios y de ejecución financiera en los hospitales públicos, regulando la asignación y control de recursos financieros, además de los mecanismos de evaluación y auditoría.

Política Nacional de Salud Pública, 2019: Establece las directrices para la prestación de servicios de salud en el país, incluyendo la distribución de recursos financieros, la planificación hospitalaria y la sostenibilidad financiera en las instituciones de salud.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, 2004: Regula el acceso a la información financiera de las instituciones públicas, promoviendo la transparencia en la gestión de los recursos y asegurando la rendición de cuentas.

El marco teórico y normativo en esta investigación se fundamenta en el estudio de la gestión de procesos de contratación pública hospitalaria, tomando en cuenta tanto los enfoques teóricos aplicados al ámbito sanitario, como las normativas legales que rigen la administración pública en Ecuador, para garantizar una gestión eficiente y transparente en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades "Carlos Andrade Marín".

### **Capítulo 3: Fundamentos metodológicos**

Para abordar el plan de gestión estratégica para el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, se empleará una metodología de investigación que permita explorar y analizar los aspectos claves que generan aplazamiento en estos procesos, utilizando tanto enfoques cualitativos como cuantitativos. Este enfoque mixto garantizará una comprensión integral de los factores que afectan la gestión en los procesos de las unidades administradoras de contrato, permitiendo una evaluación tanto numérica como descriptiva del número de errores cometidos con frecuencia de alguna unidad y los tipos de procesos de acuerdo al expediente.

El diseño metodológico se basa en una estrategia descriptiva-correlacional, que busca no solo describir la situación de las unidades administradoras de contrato del hospital, sino

también identificar posibles relaciones con otras áreas que ocasionen los atrasos en los pagos. Como primer análisis será verificar cuantos expedientes han sido devueltos a sus áreas para corrección., segundo; la evaluación del motivo de demora en despachar el pago. Tercero y último, en qué tipo de procesos cometen el mayor número de errores.

### 3.1 Matriz de Operacionalización de variables

**Tabla 1**

Matriz de consistencia

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>						
<b>Título:</b> Plan de gestión estratégica para fortalecer el control interno en los procesos de pago del hospital de especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito – Ecuador, del periodo 2023-2024						
<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables estudiadas</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
¿De qué forma será diseñado el plan de gestión estratégico para fortalecer el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito –Ecuador, del periodo 2023-2024.	Un plan de gestión estratégica fortalece el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito –Ecuador, del periodo 2023-2024.	Proponer un plan de gestión estratégica que fortalezca el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito –Ecuador, del periodo 2023-2024	1. Determinar los fundamentos teóricos conceptuales del plan de gestión estratégica en relación con el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la	<b>Variable Independiente</b> : · <b>Gestión estratégica</b>  Se trata de las acciones y enfoques a implementar para mejorar el control interno que involucra la capacitación del personal facilitando con herramientas y sistemas tecnológicos	Planificación	Número de acciones planificadas en el cronograma.
					Monitoreo y evaluación	Frecuencia de informes de seguimiento generados de manera mensual o trimestral.
					Frecuencia de capacitación	Número de sesiones de capacitaciones realizadas por trimestre.

periodo 2023 -2024?			ciudad de Quito.	para gestionar y monitoreas		
			2. Caracterizar el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito.	los procesos de pago.	Sistemas de gestión	Porcentaje de procesos de pago a tiempo.
					Cumplimiento	Tasa de cumplimiento de políticas y procedimientos.
					Tiempo de procesamiento de pago	Tiempo promedio en días para completar un pago.
			3. Realizar un diagnóstico de las unidades con mayor incidencia de errores mediante un análisis FODA.	<b>Variable Dependiente:</b> · <b>Procesos de pago</b> Consiste en medir la eficiencia para realizar los pagos con el fin de disminuir la cantidad de errores en los procesos de pago.	Tasa de cumplimiento de plazos	Porcentaje de pagos realizados dentro de los plazos establecidos.
					Tasa de errores	Porcentaje de documentos con errores en los procesos de pago
			4. Diseñar un plan de gestión estratégica que fortalezca el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de		Controles internos	Porcentaje de controles internos implementado y funcionando efectivamente.

			Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito.		Tiempo de respuesta	Tiempo promedio en horas o días para resolver dudas respecto a los procesos de pagos.
					Percepción de mejora	Porcentaje de usuarios que reporten las mejoras en los procesos de pago luego de haber implementado el plan.

Nota: Elaboración propia

### 3.2 Enfoque y Diseño metodológico

#### Enfoque

En el estudio llevado a cabo en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, ubicando en el cantón Quito, Provincia de Pichincha, país Ecuador, se empleará un enfoque de investigación mixta; es decir, de tipo cualitativo y cuantitativo, así como también el enfoque descriptivo.

Se refiere a cualitativo, porque se empleará la herramienta de entrevistas al personal de las unidades del hospital que ya han sido seleccionadas por índice frecuente de errores, esto permitirá analizar lo interno y externo de cada unidad, así como la causa raíz de los errores documentales en los procesos contractuales.

También, se desarrollará un enfoque cuantitativo aplicando encuestas dirigidas a los administradores de contrato. Por último y no menos importante, se dará el enfoque descriptivo ya que habrá recopilación y análisis de datos como la matriz de pago y el checklist de control interno.

El objetivo es determinar la situación actual de las unidades del hospital, así como los factores que inciden en el embotellamiento de los procesos de pagos.

### **Diseño Metodológico**

La planificación y organización de la presente investigación refiere al diseño de un plan de gestión estratégico para fortalecer el control interno en los procesos de pago, con un enfoque de investigación cuantitativa y cualitativa, de nivel descriptivo, donde interviene el personal de las unidades del hospital conformados por un administrador de contrato del HCAM. Las técnicas a ser utilizadas para la recolección de datos, serán las entrevistas estructuradas, encuestas como el uso de un cuestionario, observación del comportamiento en la aplicación del checklist y revisión de documentos y registros. Como herramientas de análisis de datos se manejará la matriz FODA y los cuadros de doble entrada para organizar y presentar de manera clara y estructurada la investigación.

### **3.3 Definición del enfoque, diseño de investigación de la tesis**

#### **Definición del enfoque**

El tipo de enfoque que se aplicará en esta investigación, será de tipo mixto, el cual combina enfoques cualitativos y cuantitativos para abordar el problema de investigación. Se utilizará este enfoque para obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno. Según Hernández-Sampieri (2018a):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos de investigación e implican la recolección y el análisis de de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 612)

De acuerdo al contexto del autor afirma que esta investigación se acoge al método mixto, porque la combinación de ambos, permitirá la recolección de datos cualitativos como entrevistas, grupos focales y observaciones, y cuantitativos, como encuestas y análisis estadísticos.

Además de que al implementar este tipo de enfoque se puede realizar de diferentes fases la investigación. Por ejemplo, se puede comenzar con un estudio cualitativo para explorar un tema y luego realizar un estudio cuantitativo para medir la prevalencia de los hallazgos.

### **Diseño de investigación de la tesis**

El siguiente estudio, se define en un diseño Explicativo Secuencial, donde se empleará métodos mixtos que empezarán con la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos de manera estructurada y ordenada. Este diseño es particularmente útil cuando se busca comprender problemas complejos, como en este caso el control interno de los procesos de pago a proveedores del Estado del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito – Ecuador. Según Arias, J. (2023):

El diseño Explicativo Secuencial, es un enfoque de investigación mixta que combina una fase cualitativa inicial de exploración y comprensión en profundidad con una fase cuantitativa posterior de prueba y generalización de los hallazgos. Este diseño permite obtener una visión más completa y enriquecedora de la investigación. (p.100)

Esto explica que el diseño se realizará en dos fases principales, que son: Fase Cuantitativa: que se iniciará con la recopilación y análisis de datos cuantitativos como son el número de errores en los procesos de pago a proveedores.

Y como segunda fase, la Cualitativa: que de posterior forma se recopilará y analizará datos cualitativos, como el análisis de porque reinciden en el mismo error en el proceso de la documentación de pago a proveedores del Estado.

### **3.4 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos**

#### **Definición de métodos**

En esta sección se definirán dos tipos de métodos: primero obtención del conocimiento teórico y segundo método obtención del conocimiento empírico, ambos permitirán recopilar información relevante, analizarla y construir un marco teórico sólido que va a sustentar el desarrollo del plan estratégico.

El método por obtención del conocimiento teórico se utilizará para la obtención de resultados relacionados con la fundamentación, sustentos, y relaciones entre un mes con otro. El nivel teórico supone que a partir de la experiencia y directamente a través del pensamiento abstracto se reflejan las relaciones y leyes esenciales del objeto de estudio, por lo que se utilizarán los siguientes métodos: analítico - sintético, enfoque de sistema y modelación.

Método Analítico – Sintético. - porque este permite combinar el análisis de los componentes individuales de un fenómeno con la síntesis de esos componentes para formar una comprensión integral. Se descompone un problema en sus partes constitutivas y se estudian por separado antes de integrarlas nuevamente.

Explicando cómo se llevará a cabo este método en la investigación, será: en descomponer la matriz de pago a proveedores en sus diferentes tipos de contratos (ínfima cuantía, contrato de pago y catálogo electrónico) analizar cada uno de los procesos por cada mes, el número de errores cometidos durante el periodo 2023 – 2024, posteriormente, se sintetizará esta información para identificar las áreas con mayor incidencia de errores y proponer un plan estratégico.

Método de Enfoque de Sistema. - Este enfoque considera el objeto de estudio como un sistema compuesto por interrelaciones y componentes que interactúan entre sí. Se centra en entender cómo las partes del sistema afectan su funcionamiento global.

En la investigación, se aplicará este enfoque para analizar el sistema de control interno del hospital en cuanto a los procesos de pago a proveedores, considerando cómo interactúan los diferentes departamentos involucrados en este proceso (bodega, financiero, administración de contrato) esto permitirá identificar cuellos de botella y áreas de mejora en el sistema.

Modelación. - implica la creación de modelos que representan el fenómeno o proceso de estudio. Los modelos pueden ser matemáticos, gráficos o conceptuales y se utilizan para simular y analizar el comportamiento del sistema. En la siguiente investigación, se desarrollará un modelo gráfico que represente el índice de errores cometidos por caño en los tipos de procesos de pago a proveedores. Este modelo puede ayudar a visualizar el proceso y a identificar ineficiencias donde se pueden implementar controles adicionales.

El método por obtención del conocimiento empírico, se identifica con el conocimiento que se obtiene a partir de la experiencia, de las propiedades y relaciones que se aprecian a través de los sentidos. Pero esos datos así obtenidos se someten siempre a una cierta elaboración racional e, inclusive para diseñar cómo obtenerlos, se parte de una

determinada teoría que condiciona el diseño de la investigación. Los métodos empíricos que serán utilizados como técnica de recolección de datos: entrevista, encuesta, y análisis documental (matriz de pago 2023 -2024).

Técnica de Entrevistas. - Consiste en realizar conversaciones estructuradas o semiestructuradas con individuos para obtener información detallada sobre sus experiencias y opiniones.

En esta fase se aplicará las entrevistas con el personal de apoyo de los administradores de contrato del Hospital de Especialidad Carlos Andrade Marín, para que proporcionen información del estado situacional del área a evaluar.

Técnica Encuestas y Cuestionarios. - Se utilizan para recopilar datos de un grupo de personas a través de preguntas estructuradas. Las encuestas pueden ser cuantitativas o cualitativas.

En este concepto se va a diseñar encuestas cualitativas para conocer el nivel de conocimiento sobre el área y su carga laboral, para los administradores de contrato del hospital sobre los procesos de pago, identificando percepciones, problemas y sugerencias.

Técnica de Análisis Documental. - Consiste en la revisión y análisis de documentos existentes, como informes, registros, políticas y procedimientos.

Para aplicar esta técnica se analizarán documentos relacionados con los procesos de pago a proveedores (matriz de pago y checklist) de las áreas identificadas del hospital.

### **Técnicas de obtención de datos**

Las técnicas específicas que se utilizarán como métodos para recolectar datos, son: entrevistas con preguntas estructuradas y con opciones múltiples. Además, como técnica a implementarse será la del análisis documental (matriz de pagos) donde se escogerá los procesos de ínfima cuantía, contrato y catálogo electrónico de los años 2023 y 2024 donde haya procesos de contratación que han sido devueltos. Esto permitirá analizar por qué se origina el tiempo de demora en los pagos y la corrección de las observaciones especificadas por financiero.

Se utilizarán tesis de algunas universidades del país como referencia y tengan como objeto de estudio los procesos de contratación sea de hospitales o empresas, contenido relacionado a la investigación, que los resultados que obtuvieron sean relevantes, también como el navegador en Google académico, y periódicos digitales. Para la búsqueda se utilizarán palabras claves como: contratación pública, procesos de contratación, gestión estratégica, control interno, entre otros.

### **Instrumentos de obtención de datos**

En esta sección, se mencionarán las herramientas específicas a ser utilizadas para llevar técnicas de recolección de datos, ya que también es parte esencial de la metodología. Para esta investigación se aplicará el instrumento de la entrevista con una herramienta FODA, misma que será empleada a los servidores públicos que forman parte del proceso de contratación del hospital.

Consecutivo se utilizará el instrumento de cuestionario con 10 preguntas, nueve de ellas son con preguntas cerradas y respuestas de opciones múltiples, mientras que una pregunta es abierta para obtener un criterio más amplio sobre las debilidades en el control interno del proceso de investigación.

La elección adecuada de métodos, técnicas e instrumentos es crucial para garantizar la validez y confiabilidad de los datos recolectados en una investigación.

Por eso en esta investigación se utilizarán dos métodos: expertos y alfa de Cronbach, dado que se está aplicando un enfoque mixto, lo ideal sería combinar ambos métodos. Según Hernández-Sampieri (2018b):

El método experto: Es una técnica de investigación que se basa en la recopilación de información y opinión de personas consideradas expertas en un área específica. Y el método Alfa de Cronbach: Es una medida de fiabilidad o consistencia interna de un instrumento de medición, como un cuestionario o escala. (p.239)

Al combinar ambos métodos, se podrá fortalecer la validez y la fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, lo que es fundamental para el éxito de esta investigación.

### 3.5 Determinación de la muestra y su criterio de selección

Estos dos pasos son esenciales en el diseño de una investigación, ya que influyen en la validez y generalización de los resultados. A continuación, se describen los aspectos clave relacionados con la determinación de la muestra y los criterios de selección:

#### **Determinación de la población**

Es necesario enfatizar que en esta investigación el grupo objetivo poblacional será empleado con el método no probabilístico ya que este permite explorar casos y población específica. Esto quiere decir que dentro del análisis a efectuarse hay muchos tipos de procesos de los cuales solo han sido escogidos tres (ínfima cuantía, contratos y catálogo electrónico) y la población que será tomada dentro de cada uno de los procesos seleccionados, solo serán aquellos procesos que la documentación ha sido devuelta.

A continuación, una tabla donde se indica la población por año, el tipo de proceso y el número de casos devueltos:

**Tabla 2**

Población por tipo de procesos de pago devueltos por años 2023 y 2024 del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

Tipo de procesos	Año 2023		Año 2024	
	Total	Devueltos	Total	Devueltos
1.- Ínfima cuantía	641	283	346	124
2.- Contratos	744	433	890	429
3.- Catálogo Electrónico	1099	570	900	552
Total	2484	1286	2136	1105

*Nota:* Elaboración propia. Fuente: Matriz de pago de proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

De esta población de tipo de proceso ínfima cuantía del año 2023 se procede a verificar a que unidades del hospital pertenecen los 283 casos devueltos. Y de esta misma forma se realizará para los siguientes dos procesos y el año 2024.

### Determinación de la muestra

La muestra objeto de investigación se aplica también bajo el método no probabilístico, ya que se verificarán específicamente a que unidades administradoras de contrato pertenecen los casos devueltos por errores en la documentación durante el año 2023 y 2024. Posterior la muestra identificada serán aquellas unidades que obtengan expedientes devueltos con un número mayor a 50.

A continuación, se muestran dos tablas con los tipos de procesos que conforman la población y las unidades del hospital de los dos años a analizar:

**Tabla 3**

Matriz de tipos de procesos de pago devueltos por unidades del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín del año 2023

Unidades Del Hospital	Ínfima Cuantía	Contrato s	Catálogo Electrónico	Total Por Unidades
Área De Admisión	1	0	0	1
Coordinación De Diagnóstico Y Tratamiento	5	0	251	256
Coordinación De Talento Humano	0	0	5	5
Coordinación De Tics	3	10	8	21
Jefatura Alimentación, Est. Y Lavandería	11	2	11	24
Jefatura De Área De Cirugía	0	4	0	4
Jefatura De Mantenimiento	31	105	9	145
Neurología Pediátrica	0	1	0	1
Responsable De Cirugía Robótica	0	1	0	1
Unidad De Alto Riesgo Obstétrico	0	2	0	2
Unidad De Anatomía Patológica	5	8	0	13
Unidad De Anestesiología	6	10	0	16
Unidad De Banco De Sangre	8	10	0	18
Unidad De Cardiología	0	3	0	3
Unidad De Cardiorácica	5	4	0	9
Unidad De Central De Esterilización	3	6	0	9

Unidad De Centro Quirúrgico	12	7	0	19
Unidad De Cirugía General	2	3	0	5
Unidad De Cirugía Plástica Y Reconstructiva	2	0	0	2
Unidad De Cuidados Intensivos	13	15	0	28
Unidad De Diálisis	7	4	0	11
<b>Unidad De Enfermería</b>	<b>55</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>91</b>
Unidad De Estomatología	1	2	0	3
<b>Unidad De Farmacia</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>283</b>	<b>342</b>
Unidad De Gastroenterología	5	7	0	12
Unidad De Genética Y Molecular	0	22	0	22
Unidad De Hematología	0	8	0	8
Unidad De Hemodinámica	0	12	0	12
Unidad De Imagenología	0	27	0	27
Unidad De Infectología	0	1	0	1
Unidad De Medicina Nuclear	15	7	0	22
Unidad De Neonatología	2	9	0	11
Unidad De Neumología	4	4	0	8
Unidad De Neurocirugía	3	2	0	5
Unidad De Neurología	0	5	0	5
Unidad De Obstetricia	1	0	0	1
Unidad De Oftalmología	3	7	0	10
Unidad De Oncología	0	5	0	5
Unidad De Otorrinolaringología	1	5	0	6
Unidad De Patología Clínica	13	5	0	18
Unidad De Pediatría	0	2	0	2
Unidad De Pet Ciclotrón	2	0	0	2
Unidad De Pulmonar	2	0	0	2
Unidad De Quemados	1	4	0	5
Unidad De Salud Mental	0	1	0	1
<b>Unidad De Traumatología Y Ortopedia</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>57</b>
Unidad De Urología	3	8	0	11

Unidad De Vascular Y Periférica	2	1	0	3
Unidad Técnica De Trasplante	1	0	0	1
<b>Total Por Tipo De Procesos</b>	<b>283</b>	<b>433</b>	<b>570</b>	<b>1286</b>

*Nota:* Elaboración propia. Fuente: Matriz de pago de proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

**Tabla 4**

Matriz de tipos de procesos de pago devueltos por unidades del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín del año 2024

Unidades Del Hospital	Ínfima Cuantía	Contratos	Catálogo Electrónico	Total Por Unidades
Área De Admisión	0	1	0	1
Área De Protección Radiológica	0	1	0	1
Coordinación De Diagnóstico Y Tratamiento	0	0	517	517
Coordinación De Talento Humano	0	0	2	2
Coordinación De Tics	0	6	0	6
Jefatura De Alimentación, Est.Y Lavandería	11	5	5	21
Jefatura De Anestesiología	0	1	0	1
Jefatura De Área De Cirugía	0	4	0	4
Jefatura De Mantenimiento	24	50	22	96
Responsable De Cirugía Robótica	1	0	0	1
Unidad Central De Esterilización	0	1	0	1
Unidad De Alto Riesgo Obstétrico	1	3	0	4
Unidad De Anatomía Patológica	2	3	0	5
Unidad De Anestesiología	2	9	0	11
Unidad De Banco De Sangre	5	5	0	10
Unidad De Cardiología	0	1	0	1
Unidad De Cardiorácica	2	5	0	7
Unidad De Central De Esterilización	5	2	0	7
Unidad De Centro Quirúrgico	2	15	0	17
Unidad De Cirugía General	0	5	0	5

Unidad De Cuidados Intensivos	0	21	0	21
Unidad De Diálisis	2	4	0	6
Unidad De Enfermería	22	53	0	75
Unidad De Estomatología	0	14	0	14
Unidad De Farmacia	19	55	6	80
Unidad De Gastroenterología	2	0	0	2
Unidad De Genética Y Molecular	1	23	0	24
Unidad De Ginecología	0	1	0	1
Unidad De Hematología	0	4	0	4
Unidad De Imagenología	0	11	0	11
Unidad De Medicina Nuclear	7	36	0	23
Unidad De Neonatología	0	15	0	15
Unidad De Neumología	0	1	0	1
Unidad De Neurocirugía	0	6	0	6
Unidad De Oftalmología	2	4	0	6
Unidad De Oncología	0	4	0	4
Unidad De Otorrinolaringología	0	1	0	1
Unidad De Patología Clínica	9	16	0	25
Unidad De Pediatría	0	3	0	3
Unidad De Pulmonar	0	1	0	1
Unidad De Salud De Personal	1	0	0	1
Unidad De Traumatología Y Ortopedia	1	33	0	54
Unidad De Urología	3	3	0	6
Unidad De Vascular Y Periférica	0	3	0	3
Total Por Tipo De Procesos	124	429	552	1105

*Nota:* Elaboración propia. Fuente: Matriz de pago de proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

Es evidente que las muestras tomadas por tipo de procesos reflejaron nombres de unidades del hospital en ambos años, demostrando el mismo o menor número de errores en los procesos de pago a proveedores, las cuales fueron escogidas por número mayor >

o =50 mediante Excel para desarrollar la investigación, siendo las siguientes: Unidad de Enfermería, Unidad de Farmacia Jefatura de Mantenimiento, Unidad de Traumatología y Ortopedia y por último Coordinación de Diagnóstico y Tratamiento.

### 3.6 Procedimiento para el trabajo de campo

Después de haber planteado las bases teóricas dentro del método, se procedió al diseño de dichas herramientas que serán aplicadas en este caso a investigar para el trabajo de campo.

Como primer paso esta la solicitud de forma verbal al encargado del área financiera, que facilite al investigador dos archivos que servirán para el análisis del control interno y la selección de las unidades con mayor índice de errores, estos documentos responden a los nombres de: checklist y matriz de pagos del año 2023 y 2024.

Siguiente procedimiento, está el diseño del instrumento para recolección de datos, es una tabla de cuatro cuadrantes en referencia a la matriz FODA, en la parte superior se colocará el nombre de la unidad a ser evaluada, y en cada cuadrante se escribe los componentes que son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto se realizará mediante la técnica de entrevista presencial. A continuación, el modelo de la matriz:

#### Tabla 5

Plantilla de matriz FODA para recolección de información

Nombre de la unidad médica	
Fortalezas (interno)	Oportunidades (externas)
Debilidades (internas)	Amenazas (externas)

*Nota.* Elaboración propia

Tercer paso y último, se tiene el diseño de la encuesta conformada por 10 preguntas, nueve de ellas serán preguntas cerradas y una abierta, esta herramienta será destinada para los administradores de contrato de las unidades médicas que se evidenciaron con mayores errores en la documentación de los procesos contractuales, a través del análisis de la matriz de pagos. A continuación, el modelo de la encuesta:

**Tabla 6**

Estructura de la encuesta

N°	Preguntas
1	¿Está familiarizado con los procedimientos de control interno del HCAM?
2	¿Ha recibido capacitación sobre los controles internos y su importancia?
3	¿Considera que los controles internos son efectivos para prevenir fraudes y errores?
4	¿Con que frecuencia revisan y actualizan los procedimientos de control interno en su área?
5	¿La implementación del checklist como medida de control interno, ha disminuido los errores en la documentación?
6	¿Ha observado alguna debilidad en los controles internos que le gustaría señalar?
7	¿Como administrador de contrato ha sido capacitado para el manejo de estos procesos?
8	¿Usted como administrador de contrato tiene además otras funciones de las que no fue contratado?
9	¿Cree usted que la carga laboral como administrador, genere los errores reincidentes en la documentación del proceso de pago a proveedores?
10	¿Tiene usted conocimiento sobre el Art. 101 de la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública, sobre la retención indebida de pagos a proveedores por atrasos y su sanción de una multa menor de 10 salarios básicos?

*Nota.* Elaboración propia

Con esta elaboración se logra entender la importancia del procedimiento para el trabajo de campo, se forma un conjunto de pasos estructurados que sirve de guía al investigador para la recolección de datos en el entorno natural, garantizando que se sigan las mejores prácticas y se obtengan resultados significativos.

## **Capítulo 4: Reporte de resultados de investigación**

En este capítulo se detallarán de manera clara y estructurada los hallazgos y resultados obtenidos a lo largo de la investigación. Estos datos son fundamentales para retroalimentar a las unidades diagnosticadas y a los interesados de la comunidad administrativa del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

### **4.1 Acciones para el trabajo de campo**

Para el desarrollo de este trabajo investigativo, se comunicó primeramente al jefe financiero del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín, para solicitar permiso de hacer uso de la matriz de pago 2023 - 2024 con fin de estudio académico y detectar los errores en la documentación contractual, proponer estrategias para eliminar los aplazamientos de pago a proveedores del estado.

Luego de haber obtenido respuesta positiva sobre dicha solicitud, se procedió a comunicar a los administradores de contrato de las unidades del hospital durante una semana se va a realizar una encuesta a su persona y una entrevista a los funcionarios de apoyo de los procesos de contratación pública de cada unidad por día.

### **4.2 Descripción del proceso de aplicación de los instrumentos**

Una vez obtenido la autorización respectiva, se inicia a detallar lo observado del proceso de control interno cuando se encuentran en la fase contractual, a través de un cuadro de cuatro columnas que se va a describir el tipo de actividad, quien lo hace, donde y cuando, esto como parte también del análisis cualitativo y aplicación de técnica de observación.

En cuanto al archivo de la matriz de pagos del año 2023 y 2024, se basa en un análisis cuantitativo, ya que se desea conocer durante estos años, las unidades del hospital que evidenciaron devolución de la documentación específicamente en los procesos de ínfima cuantía, contratos y catálogo electrónico.

Consecutivo proceso está la aplicación de la matriz FODA, mediante la técnica de entrevista presencial a los funcionarios de apoyo de cada una de las unidades del hospital con mayor índice de errores evidenciados en la matriz de pago.

Por último, pero no menos importante, está la aplicación de la encuesta física dirigida a los administradores de contrato de las unidades del hospital.

### 4.3 Procesamiento de la información y representación gráfica

En esta etapa se permitirá transformar los datos brutos en información comprensible y visualmente accesible, facilitando la interpretación y la comunicación de los resultados. Como primer punto se tiene el proceso de control interno de la fase contractual que manejan las unidades del hospital, información proporcionada mediante la observación del investigador dentro del hospital, la cual ha sido plasmada de la siguiente manera:

**Tabla 7**

Proceso actual del control interno, de la fase contractual del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín

Actividad	Quién	Dónde	Cuándo
Envía acta de recepción de los insumos	Funcionario encargado de bodega	A unidades médicas encargadas de contratación pública	Haya recibido e inventariado los materiales entregados por parte del proveedor
Realiza informe de satisfacción por lo recibido en bodega	Administrador de contrato de cada unidad médica	En cada unidad médica correspondiente	El encargado de bodega haya completado el kardex
Prepara requerimientos para enviar solicitud de pago al área financiera	Administrador de contrato de cada unidad médica	En cada unidad médica correspondiente	Haya verificado que los insumos estén en bodega
Revisa la documentación mediante un	Administrador de contrato de cada unidad médica	En cada unidad médica correspondiente	Se encuentre completo por ambas partes la

checklist como método de control interno			documentación para este proceso
Envía documentación	Administrador de contrato de cada unidad médica	Al área financiera	Ya haya constatado con el checklist toda la información
Personal verifica si está completa o no la documentación	Funcionarios del área financiera	En el departamento financiero	En el caso que esté completa da paso al despacho para pago, caso contrario regresa donde el administrador cuando se encuentren errores en la documentación

---

*Nota.* Elaboración propia

Igualmente, se tienen los datos de las cinco unidades del hospital que se escogieron aleatoriamente, que presenta mayor cantidad de devolución de documentos por tipo de procesos de pago a proveedores.

### **Tabla 8**

Descripción de las cinco unidades del hospital con mayor índice de devolución de documentación de pago a proveedores durante el año 2023

Unidades del hospital	Ínfima cuantía	Contrato s	Catálogo Electrónico	Total
Unidad de Farmacia	35	24	283	342
Unidad de Enfermería	55	33	3	91
Unidad de Traumatología y Ortopedia	20	37	0	57

Coordinación de diagnóstico y tratamiento	5	0	251	256
Jefatura de mantenimiento	31	105	9	145
Total	146	199	546	891

*Nota.* Elaboración propia

### **Tabla 9**

Descripción de las cinco unidades del hospital con mayor índice de devolución de documentación de pago a proveedores durante el año 2024

Unidades del hospital	Ínfima cuantía	Contratos	Catálogo Electrónico	Total
Unidad de Farmacia	19	55	6	80
Unidad de Enfermería	22	53	75	150
Unidad de Traumatología y Ortopedia	1	33	0	34
Coordinación de diagnóstico y tratamiento	0	0	517	517
Jefatura de mantenimiento	24	50	22	96
Total	66	191	620	877

*Nota.* Elaboración propia

Una vez especificado las unidades del hospital con mayor índice de devolución de errores en la documentación de pago a proveedores, se realiza la entrevista para evaluación de diagnóstico con la matriz FODA a las siguientes unidades de: enfermería, farmacia, jefatura de mantenimiento, traumatología y ortopedia, Coordinación de diagnóstico y tratamiento, total cinco unidades.

A continuación, las tablas de FODA de cada unidad:

### **Tabla 10**

FODA de Unidad de Enfermería

<b>Unidad de Enfermería</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Archivos digitales propios	- Relación genuina de comunicación con los proveedores, para la obtención de documentación

- Capacitación en registro de checklist

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Demora de entrega información de los proveedores (firmas digitales proveedores, área de bodega)	- Barrera de tiempo en relación a entrega de documentos por parte de proveedores
- Demora de entrega de documentos del área de bodega y corrección de errores.	- Errores en documentación generadas por las áreas pertinentes (bodega, enfermería, proveedores)
- Personal incompleto	

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: (Ver anexo A)

### **Tabla 11**

#### FODA de Unidad de Farmacia

<b>Unidad de Farmacia</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Matriz de seguimiento de procesos de contratos de ínfimas, facilita la labor diaria.	- Relación de comunicación efectiva con áreas involucradas, planificación y financiero
-Trabajo en equipo	- Comunicación efectiva con proveedores para actualización de documentos para pago
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Demora de entrega de procesos en la firma digital del área	- Falta de presupuesto para los procesos

- |   |  |
|---|--|
| - Demora en las correcciones de los documentos enviados a bodegas   | - Falta de capacitación al personal del área                               |
| - Incumplimiento por parte del proveedor en cantidades y fechas de cronograma   | - Demora de procesos corregidos por parte de bodega (entregas)             |
| - Retraso en el trámite de pago, por solicitar POA y CP por cada entrega del proceso y no en conjunto de lo considerado en el año | - Falta de verificación en las observaciones por parte del área financiera |

---

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: (Ver anexo B)

**Tabla 12**

FODA Jefatura de mantenimiento

<b>Jefatura de mantenimiento</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Trabajo en equipo	- Capacitación por parte de instituciones externas SERCOP, CGE, Ministerios, SRI
- Facilidad de equipos informáticos y materiales de oficina	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Falta de unificar criterios en Unidad Financiera para agilizar proceso y evitar diversas devoluciones	- Cambios frecuentes en la Normativa Ley de Contratación Pública, Reglamento y Resoluciones

---

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: (Ver anexo C)

**Tabla 13**

FODA de Unidad de Traumatología y Ortopedia

<b>Unidad de Traumatología y Ortopedia</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Comunicación efectiva entre áreas como: bodegas, financiero, planificación.	- Comunicación efectiva con proveedores para entrega oportuna de documentos
- Trabajo en equipo para la legalización de documentos	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Demora en la legalización de actas provisionales y parciales (firmas de delegados de bodegas - guardalmacén)	- Falta de capacitación en temas relacionados en contratación pública
- Demora en la corrección de errores en los documentos recabados y emitidos por bodega	

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: (Ver anexo E)

**Tabla 14**

FODA de Unidad de Coordinación de diagnóstico y tratamiento

<b>Unidad de Coordinación de Diagnóstico y Tratamiento</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Utilización del sistema RECAP para ingreso, registro y solicitud de pago	- Actualización de programas informáticos
- Entrega de información por parte de los proveedores en forma efectiva	- Capacitación aplicación de Leyes y Normativas de Contratación Pública
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
-Equipos informáticos en condiciones obsoletas para el trabajo diario	-La información proporcionada por los proveedores de acuerdo a su protocolo
-Demora de solución de errores en otras unidades referente a documentos	-Documentación incompleta de parte de los proveedores, en expedientes que se originan en la recepción del mismo.
-Personal reducido	-Cambio constante de directrices por parte de financiero

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: (Ver anexo D)

**Tabla 15**

Matriz de unidades con áreas críticas identificadas en los diagnósticos FODA.

Unidades Administradoras de Contrato	Áreas Críticas	Acciones de Mejora	Responsable
Enfermería	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demora de entrega información de los proveedores (firmas digitales proveedores, área de bodega).</li> <li>● Demora de entrega de documentos del área de bodega y corrección de errores.</li> <li>● Barrera de tiempo en relación a entrega de documentos por parte de proveedores.</li> <li>● Errores en documentación generadas por las áreas pertinentes (bodega, enfermería, proveedores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizar talleres de capacitación para proveedores sobre el uso de firmas digitales y los requisitos de documentación y plazos necesarios, indicando fechas clave y recordatorios para la entrega de documentos para el proceso de pago.</li> <li>● Capacitar sobre el manual de procedimientos de procesos de pago a proveedores</li> <li>● Implementación de un Sistema de Gestión Documental que permita a los proveedores enviar documentos de manera electrónica.</li> <li>● Revisar y rediseñar los procesos de entrega de documentos en el área de bodega, así como la capacitación continua sobre la correcta generación y manejo de documentación.</li> <li>● Establecer un sistema de revisión de documentos antes de su entrega final para detectar y corregir errores, minimizando la necesidad de correcciones posteriores.</li> </ul>	Área de Contabilidad, Sistemas y Talento Humano

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Retroalimentar sobre el uso correcto del checklist.</li> <li>● Realizar auditorías internas periódicas para identificar y corregir errores en la documentación, así como para evaluar la efectividad de las capacitaciones y procedimientos establecidos.</li> </ul>	
Farmacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demora de entrega de procesos en la firma digital del área.</li> <li>● Demora en las correcciones de los documentos enviados a bodegas.</li> <li>● Incumplimiento por parte del proveedor en cantidades y fechas de cronograma.</li> <li>● Retraso en el trámite de pago, por solicitar POA y CP por cada entrega del proceso y no en conjunto de lo considerado en el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proporcionar capacitación al personal del área sobre el uso efectivo de la firma digital y las herramientas asociadas.</li> <li>● Definir y comunicar plazos claros para la firma de documentos.</li> <li>● Designar a un responsable en cada área para la revisión de documentos, garantizando que haya un punto de contacto claro para resolver dudas y realizar correcciones.</li> <li>● Utilizar herramientas de colaboración en línea que permitan a los equipos trabajar juntos en la corrección de documentos en tiempo real, acelerando el proceso.</li> <li>● Asegurarse de que los contratos con proveedores incluyan cláusulas específicas sobre cantidades y fechas de entrega, con penalizaciones por incumplimiento.</li> </ul>	<p>Área de Contabilidad, Sistemas y Talento Humano</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Implementar un sistema de seguimiento que permita monitorear el desempeño de los proveedores en relación con las entregas.</li> </ul>	
Jefatura Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de unificar criterios en Unidad Financiera para agilizar proceso y evitar diversas devoluciones.</li> <li>● Cambios frecuentes en la Normativa Ley de Contratación Pública, Reglamento y Resoluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitar al personal sobre el Manual de Procedimientos a seguir en la Unidad Financiera.</li> <li>● Programar reuniones periódicas entre los miembros de la Unidad Financiera para discutir y alinear criterios, resolver dudas y compartir mejores prácticas.</li> <li>● Adoptar un sistema digital que permita la gestión y seguimiento de documentos, asegurando que todos los miembros de la Unidad Financiera tengan acceso a la misma información y criterios.</li> <li>● Formar un comité encargado de monitorear y analizar los cambios en la normativa de contratación pública. Este comité debe estar compuesto por representantes de la Unidad Financiera y otras áreas relevantes.</li> <li>● Implementar un sistema de alertas que notifique a los miembros de la Unidad Financiera sobre cambios en la normativa y resoluciones.</li> <li>● Proporcionar capacitación continua al personal sobre las</li> </ul>	Área Financiera, Sistemas y Talento Humano

		<p>actualizaciones en la normativa de contratación pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear guías que resuman los cambios más relevantes en la normativa y cómo estos afectan los procesos internos.</li> </ul>	
Traumatología y Ortopedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demora en la legalización de actas provisionales y parciales (firmas de delegados de bodegas – guarda almacén).</li> <li>● Demora en la corrección de errores en los documentos recabados y emitidos por bodega.</li> <li>● Falta de capacitación en temas relacionados en contratación pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asignar responsables específicos para la firma de actas en cada área involucrada (bodegas, guarda almacén) y establecer un compromiso de tiempo para la firma de documentos.</li> <li>● Implementar un sistema de gestión documental que permita el seguimiento del estado de las actas en proceso de legalización.</li> <li>● Programar reuniones periódicas entre los delegados de bodegas y el guarda almacén para revisar el estado de las actas y capacitarlos sobre la correcta generación y manejo de documentos.</li> <li>● Capacitar sobre el uso del checklist.</li> <li>● Definir un proceso de revisión rápida para la corrección de errores en documentos, asignando un equipo responsable que pueda abordar las correcciones de manera ágil.</li> <li>● Implementar herramientas de colaboración en línea que</li> </ul>	<p>Área de Contabilidad, Sistemas y Talento Humano, Compras Públicas</p>

		<p>permitan a los equipos trabajar juntos en la corrección de documentos en tiempo real, acelerando el proceso de revisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear un programa de capacitación integral sobre contratación pública que incluya temas como normativas, procedimientos y mejores prácticas.</li> <li>● Organizar sesiones de capacitación periódicas, tanto presenciales como virtuales, para asegurar que el personal esté al tanto de las actualizaciones en la normativa y los procedimientos de contratación pública.</li> <li>● Considerar la posibilidad de invitar a expertos en contratación pública para que impartan talleres y seminarios.</li> <li>● Implementar evaluaciones periódicas para medir el conocimiento del personal sobre contratación pública y ajustar el programa de capacitación según sea necesario.</li> </ul>	
<p>Coordinación de Diagnóstico y Tratamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipos informáticos en condiciones obsoletas para el trabajo diario.</li> <li>● Demora de solución de errores en otras unidades referente a documentos.</li> <li>● Personal reducido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar un diagnóstico de los equipos informáticos actuales y evaluar las necesidades tecnológicas del personal para determinar qué equipos requieren actualización o reemplazo.</li> </ul>	<p>Dirección General, Área Financiera, y Sistemas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La información proporcionada por los proveedores de acuerdo a su protocolo.</li> <li>● Documentación incompleta de parte de los proveedores, en expedientes que se originan en la recepción del mismo.</li> <li>● Cambio constante de directrices por parte de financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar un plan de renovación de equipos informáticos que contemple un presupuesto y un cronograma para la adquisición de nuevos equipos, priorizando las áreas con mayor necesidad.</li> <li>● Implementar un programa de mantenimiento preventivo para los equipos existentes, asegurando que se realicen revisiones periódicas y actualizaciones de software para prolongar su vida útil.</li> <li>● Proporcionar capacitación al personal sobre el uso eficiente de los equipos informáticos y las herramientas digitales disponibles.</li> <li>● Crear protocolos claros de comunicación entre unidades para la notificación y resolución de errores en documentos.</li> <li>● Asignar responsables para la gestión de errores documentales.</li> <li>● Utilizar un sistema de gestión que permita registrar, seguir y resolver errores documentales, facilitando la identificación de retrasos y la comunicación entre las partes involucradas.</li> <li>● Realizar un análisis de la carga de trabajo actual para identificar áreas críticas donde se requiere más personal y determinar si es</li> </ul>	
--	--	---	--

		<p>posible redistribuir tareas entre el personal existente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Considerar la contratación de personal temporal o por proyectos para cubrir picos de trabajo y asegurar que las operaciones se mantengan fluidas.</li> <li>● Revisar y optimizar los procesos internos para identificar tareas que puedan ser automatizadas o simplificadas.</li> <li>● Crear listas de verificación que los proveedores deben completar antes de enviar documentación, asegurando que se incluya toda la información necesaria.</li> <li>● Crear un canal de comunicación claro y efectivo para la transmisión de directrices y cambios, asegurando que todos los involucrados estén informados de manera oportuna.</li> <li>● Reuniones de Actualización Regular: Programar reuniones regulares entre el departamento financiero y otras áreas para discutir cambios en las directrices y su implementación.</li> </ul>	
--	--	--	--

Nota: Elaboración propia

Como último proceso de recabar la información, está la encuesta con las 10 preguntas a cinco administradores de contrato:

**Tabla 16**

Pregunta número uno de la encuesta

1. ¿Está familiarizado con los procedimientos de control interno del HCAM?

Poco	Mucho	Nada
5		

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 17**

Pregunta número dos de la encuesta

2. ¿Ha recibido capacitación sobre los controles internos y su importancia?

Frecuentemente	A veces	Nunca
1	3	1

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 18**

Pregunta número tres de la encuesta

3. ¿Considera que los controles internos son efectivos para prevenir fraudes y errores?

Sí	No
5	

*Nota.* Elaboración propia**Tabla 19**

Pregunta número cuatro de la encuesta

4. ¿Con que frecuencia revisan y actualizan los procedimientos de control interno en su área?

Frecuentemente	A veces	Nunca
1	4	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 20**

Pregunta número cinco de la encuesta

5. ¿La implementación del checklist como medida de control interno, ha disminuido los errores en la documentación?

Poco	Mucho	Nada
	5	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 21**

Pregunta número seis de la encuesta

6. ¿Ha observado alguna debilidad en los controles internos que le gustaría señalar?

Si	No	Explique
	5	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 22**

Pregunta número siete de la encuesta

7. ¿Como administrador de contrato ha sido capacitado para el manejo de estos procesos?

Si	No
5	

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 23**

Pregunta número ocho de la encuesta

8. ¿Usted como administrador de contrato tiene además otras funciones de las que no fue contratado?

Si	No
5	

**Tabla 24**

Pregunta número nueve de la encuesta

9. ¿Cree usted que la carga laboral como administrador, genere los errores reincidentes en la documentación del proceso de pago a proveedores?

Si	No
	5

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 25**

Pregunta número diez de la encuesta

10. ¿Tiene usted conocimiento sobre el Art. 101 de la Ley Orgánica Nacional de Contratación Pública, sobre la retención indebida de pagos a proveedores por atrasos y su sanción de una multa menor de 10 salarios básicos?

Si	No
5	

*Nota.* Elaboración propia

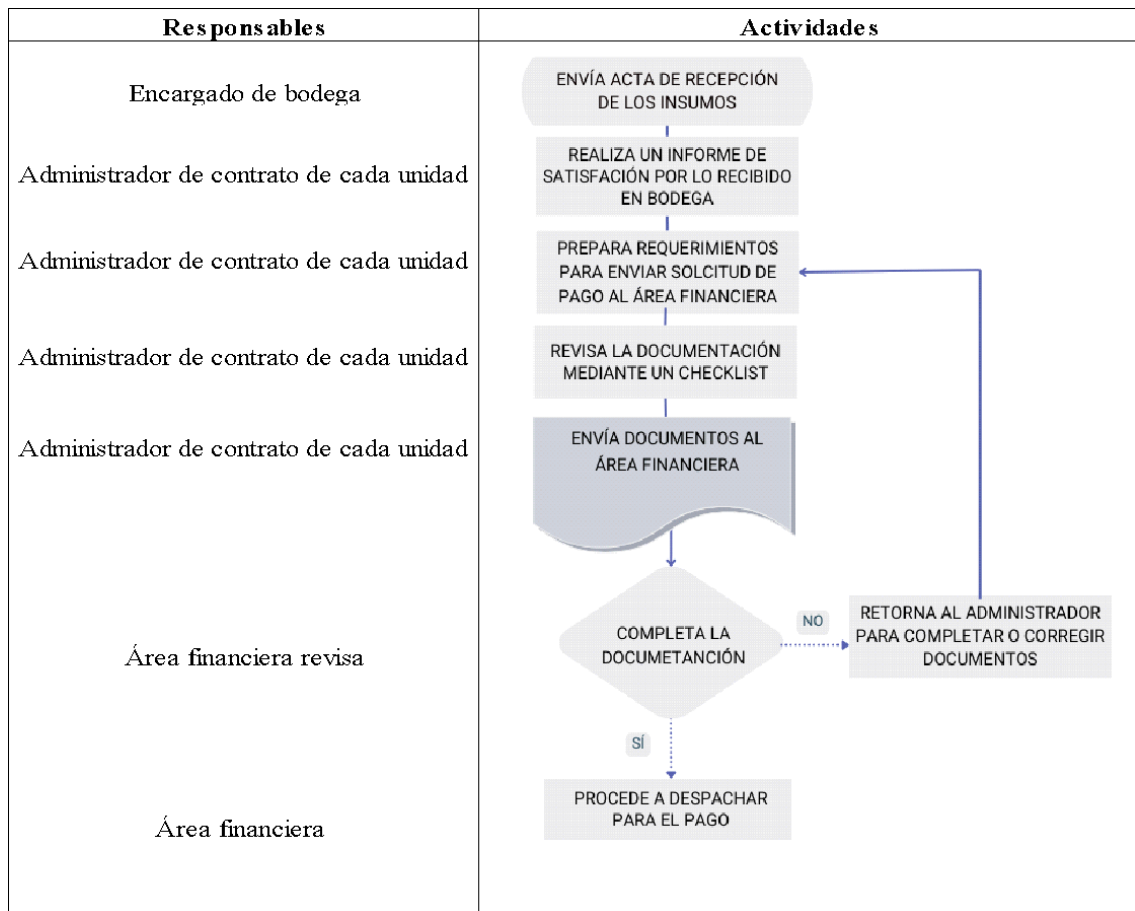
#### **4.4 Análisis e interpretación de los resultados en los datos obtenidos**

En este punto del estudio, se tendrá los resultados de los instrumentos aplicados en campo, resultados que responderán a la pregunta de investigación planteada.

Como primer análisis corresponde al proceso del control interno en la gestión documental de la fase contractual, segundo el análisis comportamental de las unidades en la matriz de pago a proveedores de los años 2023 y 2024, tercero, el diagnóstico sobre las cinco unidades del hospital y por último gráficos de las respuestas de las encuestas realizadas.


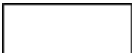

**Figura 2**


Diseño de flujograma del proceso de control interno en la fase contractual, del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín



Nota. Elaboración propia

El diseño del flujograma de procesos en el control interno de la fase contractual en las unidades del hospital se encuentra elaborado por los siguientes símbolos:

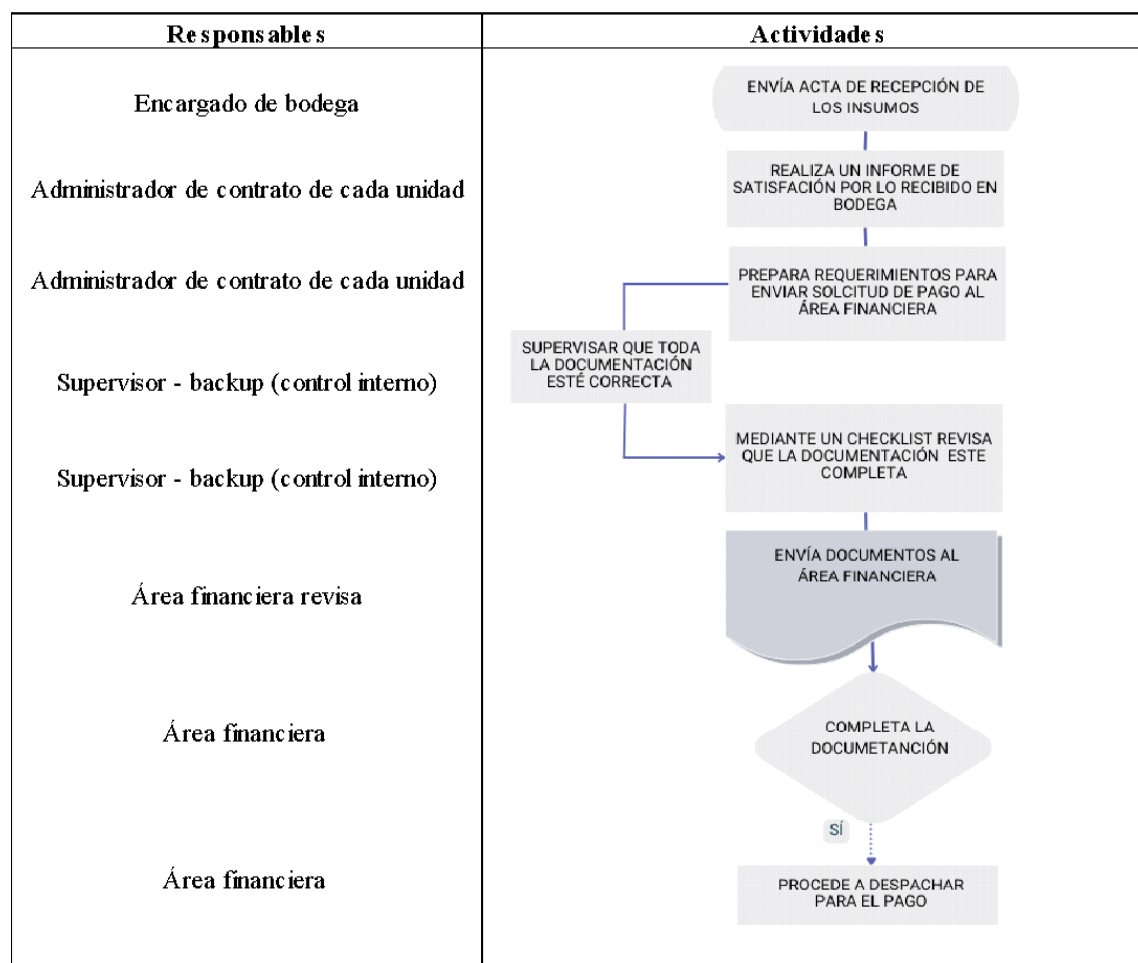
inicio  proceso  impresión de documentos 

decisión o condición  Estos elementos llevan al siguiente análisis: dentro del proceso se evidenció que el administrador realiza varias actividades al mismo tiempo. Luego se observa que el inicio de la fase contractual depende de un área externa ya que se manejan productos tangibles porque se está investigando a una red de salud.

En cuanto a las actividades que maneja el administrador se desempeñan en cuatro tareas, las cuales forma el proceso de la elaboración de documentación para el pago a proveedores. Por otro lado, el flujograma presenta un punto en el que se toma una decisión que es parte el flujo del proceso, es el que está representado con un rombo el mismo que tiene dos salidas, sucede el **sí** cuando la documentación está completa para el despacho de pago a proveedores, y el **no** cuando se encuentra errores en la información.

**Figura 3**

Diagrama de flujo propuesto para el proceso del supervisor backup



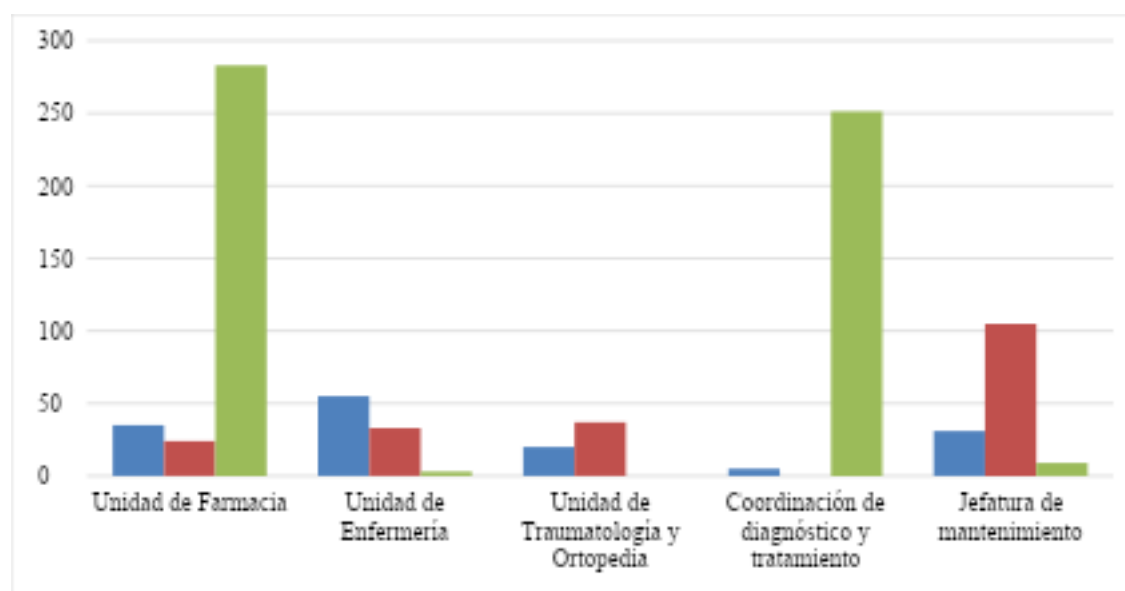
Con este diagrama de flujo se entiende las funciones que tendría el supervisor backup y en qué momentos debe intervenir para dar apoyo al administrador de contrato.

Otra de las propuestas son las capacitaciones que estarían organizadas para lograr sostenerlas en el tiempo y sean efectivas para evitar los errores en la documentación, y a su vez agilite las correcciones al momento que sean solicitadas, estarían de la siguiente manera:

Como segundo análisis se graficará el comportamiento de las unidades del hospital de la matriz de pago a proveedores de los años 2023 y 2024, así como también los patrones de errores en los procesos de contratación específicos.

#### Figura 4

Gráfico comportamental de las cinco unidades del hospital frente a los tipos de procesos correspondientes al año 2023

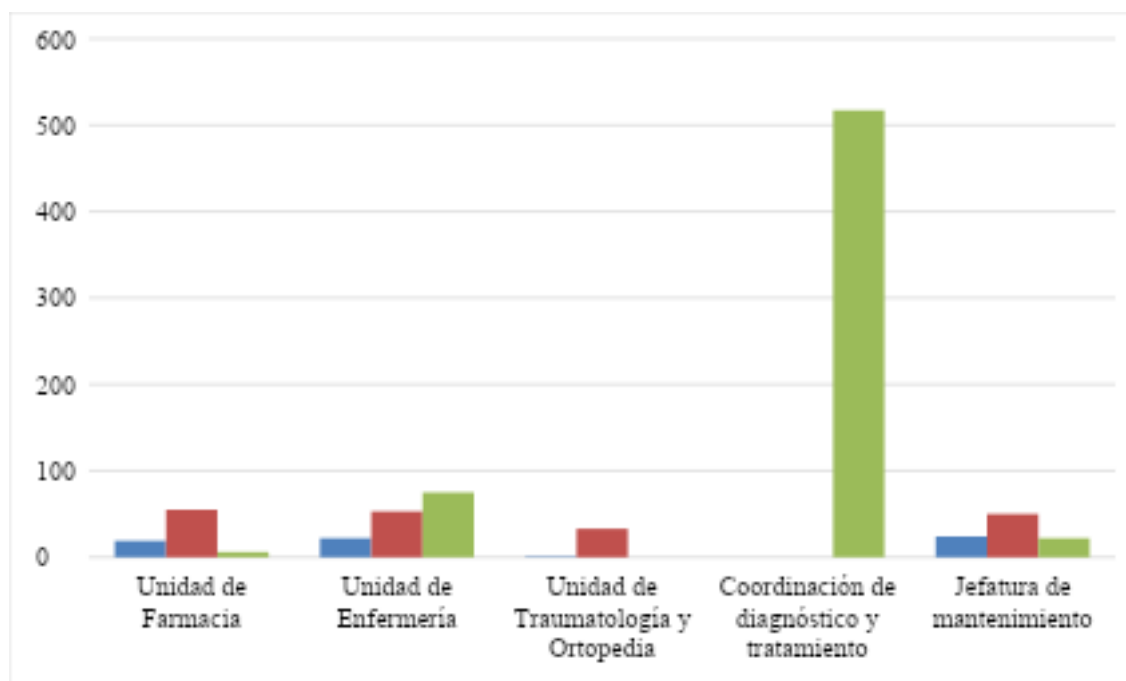


*Nota.* Elaboración propia

Las unidades médicas con mayor devolución en la documentación por errores durante el año 2023 fueron las siguientes unidades: Farmacia con 283 documentos de pago devueltos al año, en lo que respecta al proceso de catálogo electrónico, seguido se tiene la Coordinación de diagnóstico y Tratamiento con 251 errores también en catálogo electrónico.

### Figura 5

Gráfico comportamental de las cinco unidades del hospital frente a los tipos de procesos correspondientes al año 2024



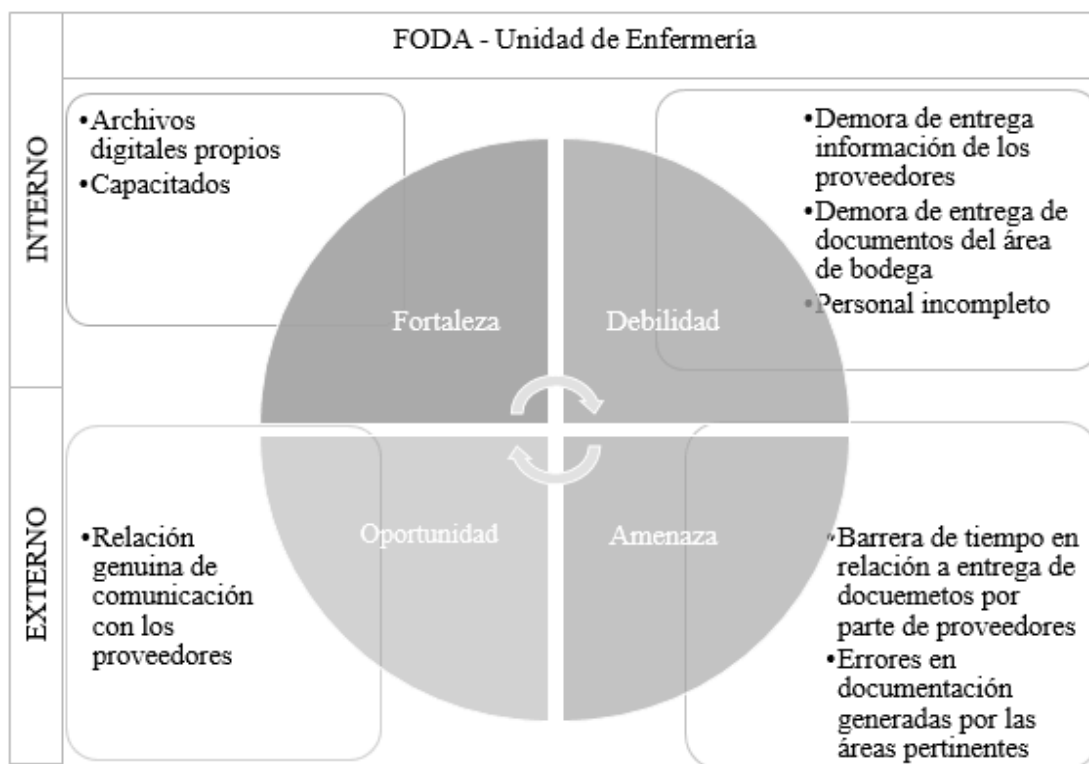
*Nota.* Elaboración propia

En el año 2024 la unidad con mayor error fue: Coordinación de diagnóstico y tratamiento con 517 casos de devolución de documentos, un porcentaje considerable, mayor en comparación con el del 2023 en cuanto al proceso de catálogo electrónico, el resto de las unidades se evidencia una disminución en los errores por tipo de procesos.

El tercer análisis se tiene el diagnóstico sobre las cinco unidades médicas por medio del método FODA:

**Figura 6**

Matriz FODA – Diagnóstico de la Unidad de Enfermería

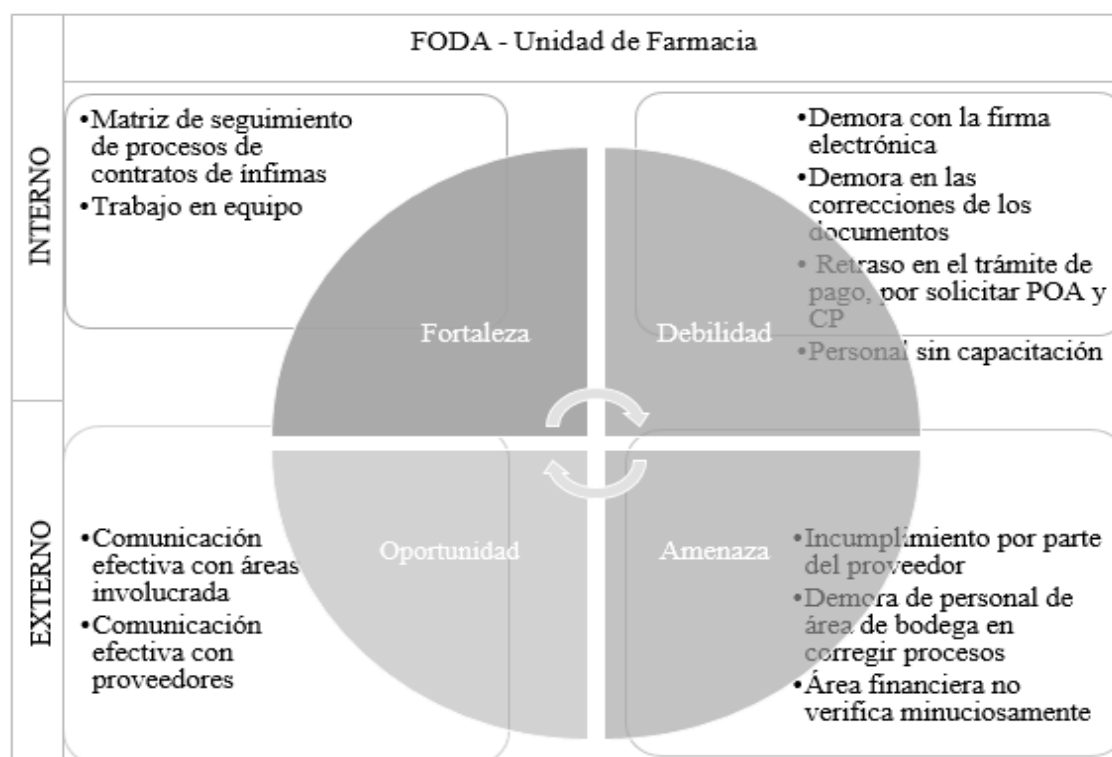


*Fuente.* Sánchez Huerta. (Ver Anexo F)

La Unidad de Enfermería maneja dos fortalezas, una es contar con archivos digitales propios para la elaboración de los procesos, y la segunda es estar capacitados en el manejo de control de checklist, pero que la demora en entregar los documentos por parte de bodega los debilita como área, a pesar que tiene la gran oportunidad de manejar una relación buena de comunicación con los proveedores.

**Figura 7**

Matriz FODA – Diagnóstico de la unidad de Farmacia

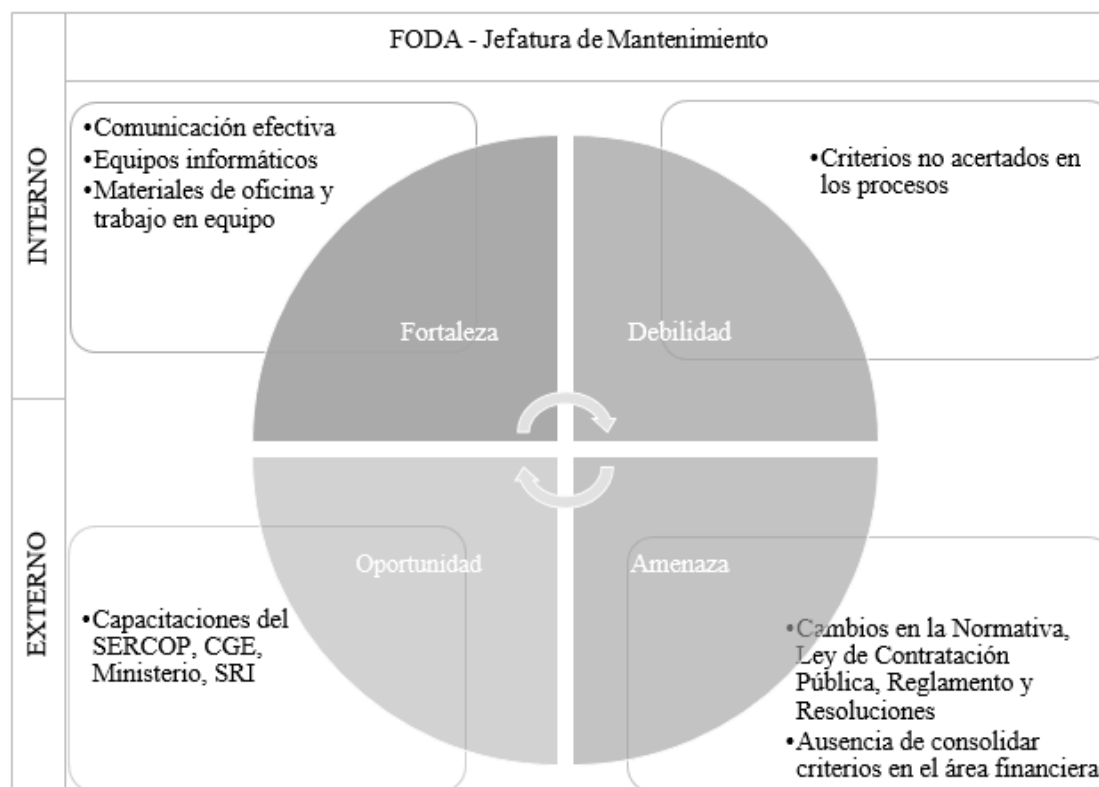


*Fuente.* Sánchez Huerta. (Ver Anexo G)

La Unidad de Farmacia considera que es una fortaleza para ellos manejar una matriz de seguimiento de contratos e ínfimas cuantías, porque les facilita la labor diaria del área, además que mantienen como técnica el trabajo en equipo. Las oportunidades que presentan es la buena comunicación con áreas externas como planificación y financiero, sobre todo con los proveedores, esto les favorece al momento de solicitar documentos para la actualización de los mismos. Las debilidades encontradas son porque el jefe de área se demora en entregar los documentos con las firmas, además porque se solicita un POA y CP por cada entrega de los procesos. Consideran que la gran amenaza es por parte del área financiera porque no verifican las observaciones antes de ser comunicadas.

**Figura 8**

Matriz FODA – Diagnóstico de la Jefatura de Mantenimiento

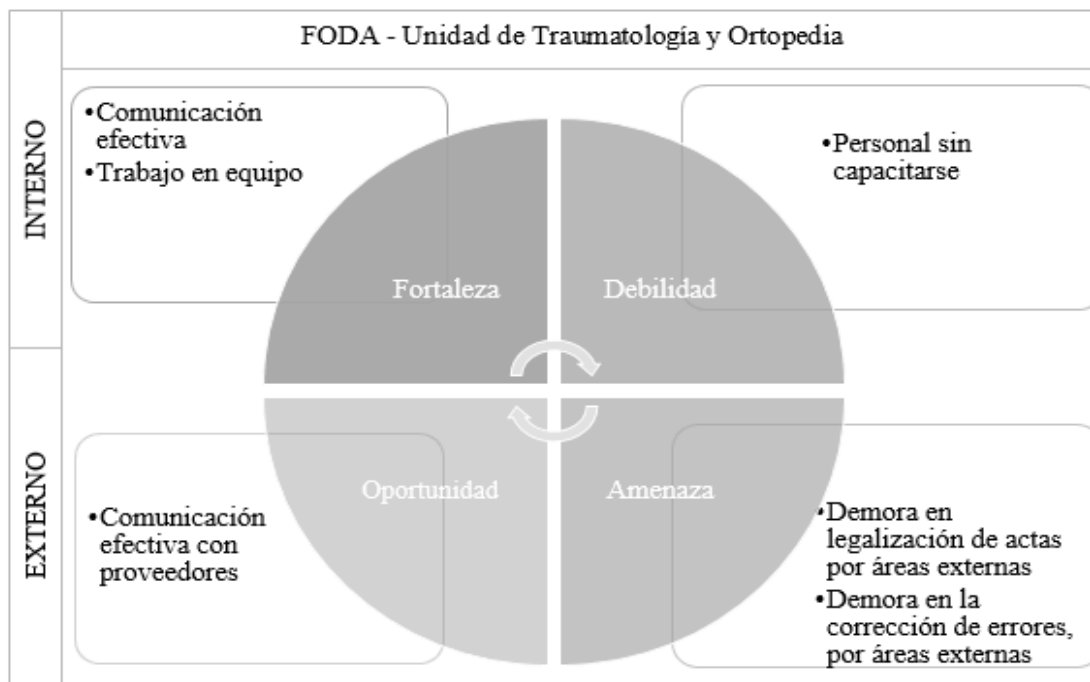


*Fuente.* Sánchez Huerta. (Ver Anexo H)

Las fortalezas que destacan en la unidad de mantenimiento es trabajar en equipo, cuentan con equipos informática y los materiales de oficina para desarrollar las tareas, la debilidad que consideran como cambian las normativas se ven afectados sus criterios en los procesos. Las oportunidades que ven son las capacitaciones que ofrecen los entes reguladores para ellos adquirir conocimientos en el área de su competencia, pero que a pesar de aquello se sienten amenazados por los cambios frecuentes en la normativa, Ley de Contratación Pública, Resoluciones y el Reglamento, lo que genera cambios también de criterios en el área financiera causando atrasos en los procesos de pago.

**Figura 9**

Matriz FODA – Diagnóstico de la Unidad de Traumatología y Ortopedia

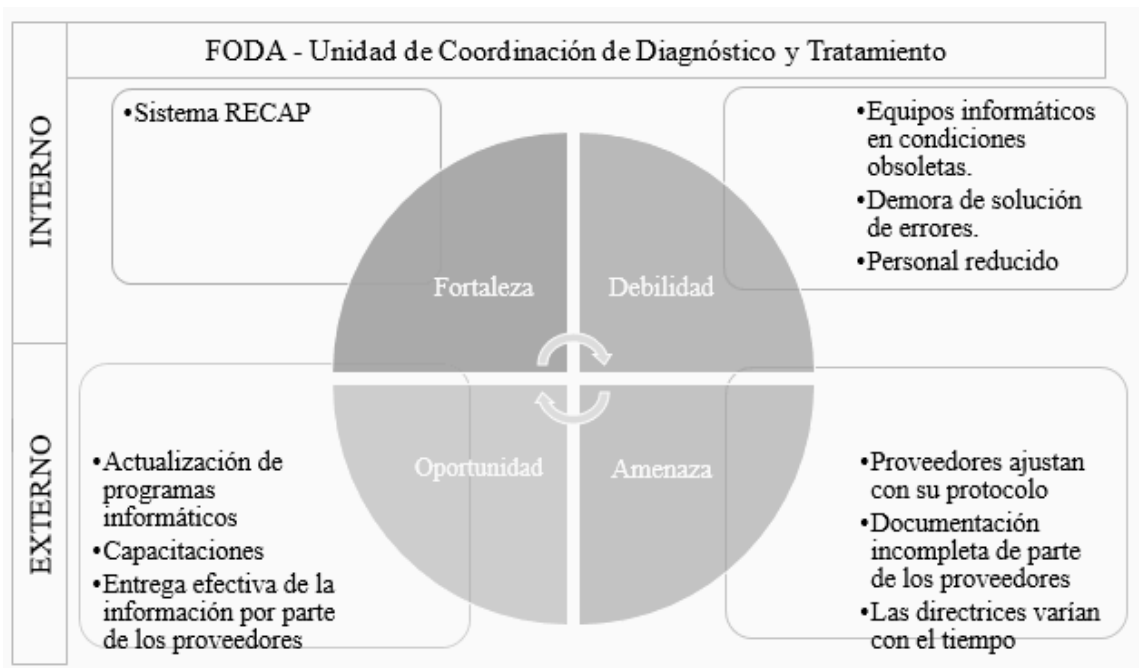


*Fuente.* Sánchez Huerta. (Ver Anexo I)

Esta es otra unidad que mantiene una buena comunicación con áreas involucradas en los procesos de contratación como: bodega, financiero y planificación, otorgando como fortalezas, además de un trabajo en equipo que se maneja bien al momento de legalizar los documentos. La entrega oportuna de la documentación por parte de los proveedores es una gran oportunidad, pero la falta de capacitación temas relacionados de contratación pública los visualiza como débiles causando demoras en las actas y correcciones de errores.

**Figura 10**

Matriz FODA – Diagnóstico de la Unidad de Coordinación de Diagnóstico y Tratamiento



*Fuente.* Sánchez Huerta. (Ver Anexo J)

La fortaleza principal de esta unidad es la utilización del sistema RECAP para el ingreso, registro y solicitud de pago, pero que la falta de equipos informáticos actualizados impide la operatividad efectiva del trabajo diario. Las oportunidades que tienen son las capacitaciones que ofrecen los entes vinculados al SERCOP, pero reduce la gestión cuando los proveedores entregan la documentación incompleta, siendo esto una amenaza para la unidad médica.

Cuarto análisis y último, se graficará las respuestas de las encuestas, de acuerdo a la tabulación realizada con anterioridad.

**Figura 11**

Pregunta número uno de la encuesta



*Nota.* Elaboración propia

Los resultados de esta primera pregunta, es que los cinco administradores de contrato a quien se les aplicó la encuesta, conocen poco sobre los procedimientos de control interno del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

**Figura 12**

Pregunta número dos de la encuesta

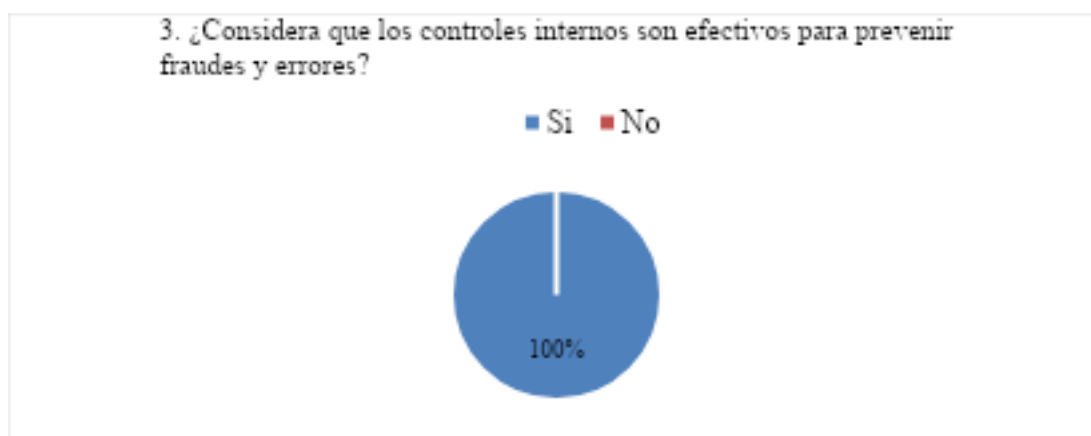


*Nota.* Elaboración propia

Las unidades del hospital diagnosticadas con mayor frecuencia de errores, reciben a veces capacitaciones, esto figura sobre el 60% que representa a tres unidades de las cinco señaladas, sobre el tema en consulta, mientras que una unidad manifiesta nunca recibir capacitación.

**Figura 13**

Pregunta número tres de la encuesta



*Nota.* Elaboración propia

Los administradores de contrato de las cinco unidades encuestadas han afirmado que llevar un control interno en los procesos de gestión de contratación pública evita tener errores y fraudes.

**Figura 14**

Pregunta número cuatro de la encuesta



*Nota.* Elaboración propia

El 80% de las respuestas son consideradas por tres unidades del hospital que con regularidad revisan y actualizan los procedimientos de control interno, mientras que dos unidades restantes lo hacen de forma frecuente.

**Figura 15**

Pregunta número cinco de la encuesta



*Nota.* Elaboración propia

El 100% de los encuestados han visto resultados positivos cuando se inició el checklist como método de control interno en la gestión de los procesos de compras pública.

**Figura 16**

Pregunta número seis de la encuesta



*Nota.* Elaboración propia

Efectivamente los controles internos para toda empresa fortalecen las áreas involucradas en cualquier proceso, en especial en unidades encargadas de los contratos de compras

públicas como lo hay en el HCAM, que sus administradores consideran que no hay debilidad en aquello.

### Figura 17

Pregunta número siete de la encuesta

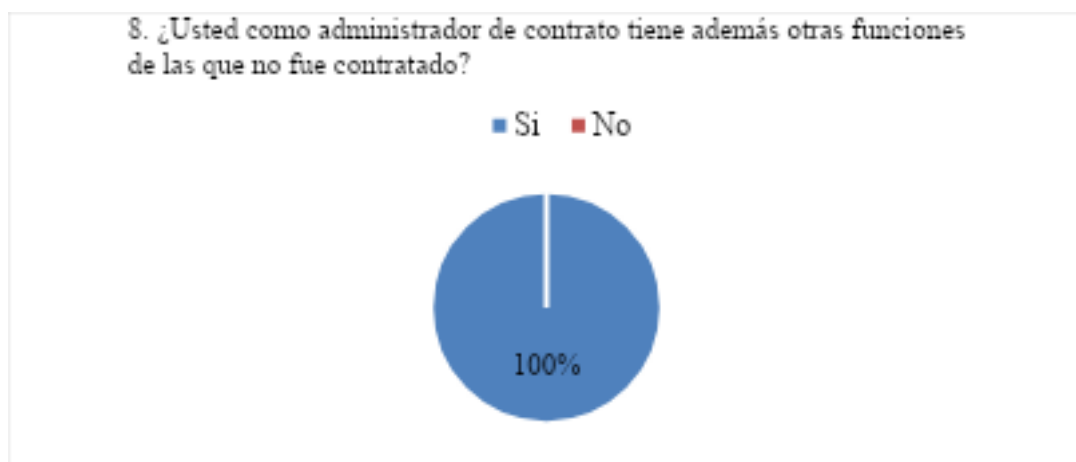


*Nota.* Elaboración propia

Todos los administradores encuestados si han recibido capacitación en cuanto a los procesos, documentación de los contratos de compras públicas. Esto afirma el conocimiento que tienen para ejecutar eficientemente su trabajo.

### Figura 18

Pregunta número ocho de la encuesta



*Nota.* Elaboración propia

Es evidente que el 100% de los administradores de contrato tienen sobre carga laboral con actividades ajenas a las que fueron contratados.

### Figura 19

Pregunta número nueve de la encuesta

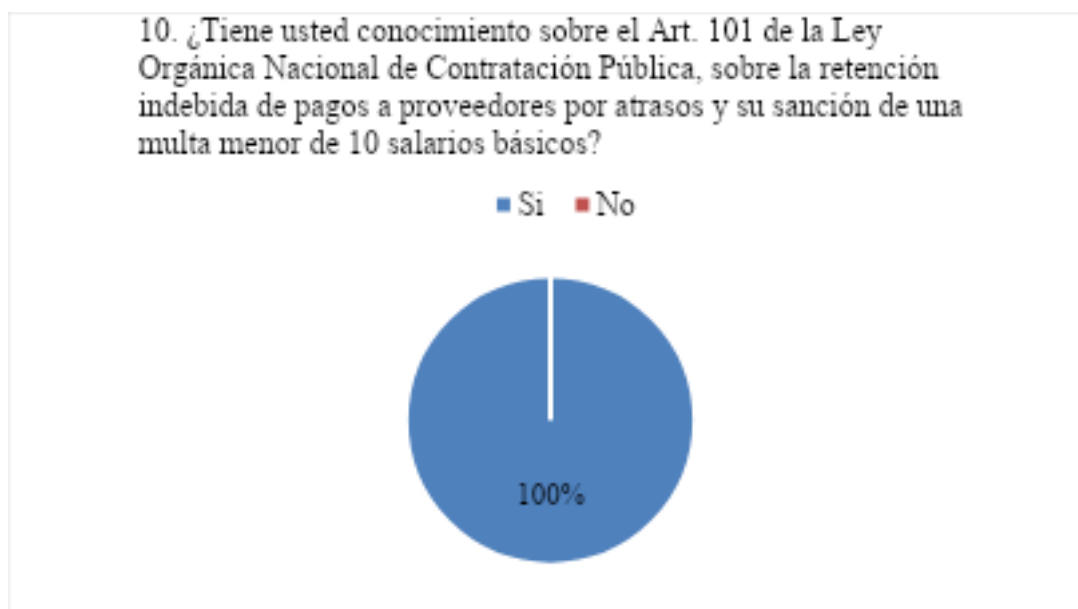


*Nota.* Elaboración propia

Si bien es cierto el proceso de gestión en la contratación pública, lo errores en la fase contractual no los comete 100% el administrador ni su carga laboral causa estos inconvenientes.

**Figura 20**

Pregunta número diez de la encuesta



Es evidente que todos los administradores cuentan con el conocimiento sobre que aplazar un trámite de contratación pública generará una multa al funcionario.

#### **4.5 Redacción de resultados y discusión de regularidades del diagnóstico del problema**

##### **Redacción de resultados**

Para la redacción de estos resultados es necesario recordar el objetivo de la investigación que ha sido: Diseñar un plan de gestión estratégica para fortalecer el control interno en los procesos de pago mitigando los aplazamientos de liquidación y garantizando a tiempo los productos del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín. Los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos de recolección de información y mediante el análisis de cada uno de ellos revelan resultados del origen de la problemática y las posibles soluciones a plantear. De esta manera se distribuyen los resultados, en el siguiente orden:

- El flujograma de procesos.
- El análisis de las unidades del hospital por medio de la matriz de pago del HCAM.

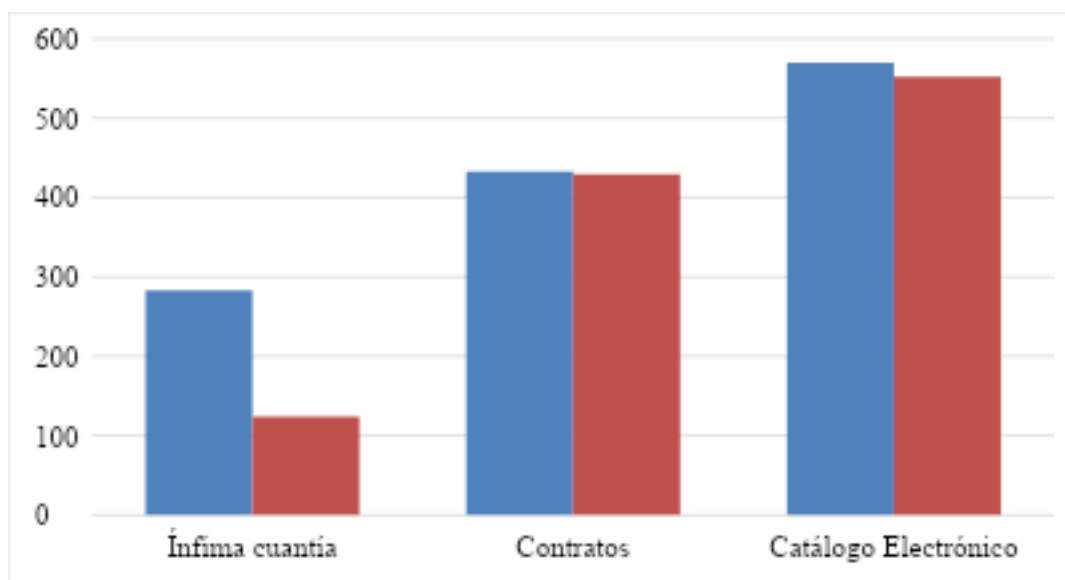
- El diagnóstico FODA de las unidades específicas del hospital
- Y las encuestas.

El diseño del flujograma de procesos al control interno de la fase contractual en las unidades del hospital, se evidenció que el administrador realiza cuatro tareas al mismo tiempo que llevan al error humano por ser él, el mismo que realiza, prepara, y supervisa que toda la documentación esté completa, más no el contenido plasmado esté de acuerdo a lo solicitado.

Segundo, los resultados que arrojó el análisis de la matriz de pago en los años 2023 y 2024 demostraron que existen cinco unidades del hospital que reinciden en los mismos errores, como facturas desactualizadas en el caso de la unidad de Farmacia, otro como la devolución para gestión de recursos que lo hacen de forma reiterada las unidades de Coordinación de diagnóstico y tratamiento, Jefatura de Mantenimiento y Enfermería. A continuación, se muestra un gráfico con los números de devoluciones por año y su tipo de proceso:

### Figura 21

Resumen comparativo de devoluciones por años, en los tres tipos de proceso de contratación



*Nota.* Elaboración propia

Se puede notar la tendencia a disminuir los errores por tipo de proceso cuando se compara el año 2023 con el 2024, el número de devoluciones de documentos en la ínfima cuantía en el año 2024 ha sido menor en comparación al año 2023 quiere decir que se ha tomado correcciones para mejorar la eficiencia en las observaciones que emite el área financiera. También en el tipo de procesos “contratos” el número de casos devueltos en el año 2024, disminuyó 4% de errores en casos devueltos.

### **Discusión de regularidades del diagnóstico del problema**

Cuando se filtraron los tipos de procesos por año y su incidencia en la devolución, se quedaron fuera muchos procesos que mantienen errores pero que fueron solventados a tiempo dentro del plazo de los 15 días que emite la ley de Contratación Pública Nacional, por ende, estos no son considerados como un error de aplazamiento para pagos.

En lo que respecta a las encuestas dirigidas a los administradores los resultados son que mantienen una carga laboral además de la que se los contrató, pero que sin embargo esta carga no incide en los errores de los procesos de pago a proveedores, porque existen otras unidades como la de Coordinación General de Planificación y Estadística que demoran en entregar al administrador la certificación de Plan Anual de la Política Pública (PAPP), esto es uno de los errores con mayor frecuencia encontrados en los expedientes de la matriz de pago.

Así también el área de bodega forma parte de la demora en los procesos, ya que la toma de iniciar las correcciones de forma oportuna no las realiza, específicamente en las actas de entrega al administrador.

Otro motivo que se evidenció en el historial de los procesos devueltos, es la factura desactualizada, que consiste cuando este documento caduca y se pide actualización de la misma al proveedor, debido a que la documentación que se le han hecho las observaciones se excede en el tiempo de corregir, por ende se pide una nueva factura con fecha actual.

En lo que concierne al diagnóstico FODA se encontró similitud en las cinco unidades de muestra del hospital que carecen de capacitación en temas del checklist como método de

control interno, a pesar que en los resúmenes comparativos de errores por años es notorio la disminución de devolución de los documentos por errores. Pero la presencia de personal poco capacitado en temas de control interno puede tener un impacto significativo en la eficacia y eficiencia de una organización

Además, estas unidades se resaltan por tener una efectiva comunicación con las áreas competentes involucradas en los procesos de pago que dan soporte para realizar el trabajo pero sin embargo siguen quedando vacíos en las personas que realizan estos procesos, lo que causan errores continuos a pesar que se les retroalimenta cada vez que existe un proceso para pago.

Por otra parte, los cambios frecuentes en la normativa, Ley de Contraloría Pública, generan resistencia al cambio con los funcionarios a adoptar nuevas prácticas o tecnologías relacionadas con el control interno, ya que lo aprendido anteriormente tomaron agilidad para hacer la documentación, pero se enfrentan a nuevas políticas que modifican los procesos, pero que deben ser aplicados inmediatamente.

De igual forma sucede cuando ingresa personal nuevo al área, ellos desconocen sobre el control de interno como la herramienta de checklist, que facilita el proceso al realizar la documentación para pago a proveedores, pero la falta de comunicación y soporte dentro de las unidades, generan los errores porque evitan una inducción al personal que ingresó. Otra significativa información hallada en el FODA, es la preocupante carencia de personal, justamente en las unidades de Traumatología y Ortopedia que cuenta con tan solo un administrador y una secretaria, seguido está la unidad de Enfermería que mantiene el mismo número de personal de la unidad antes mencionada, lo que es insuficiente para desarrollar las actividades diarias con efectividad y eficiencia, esto justifica el índice de errores que tienen estas unidades en los procesos, en cambio la unidad de Farmacia cuenta con un administrador y dos secretarias, luego está Jefatura de Mantenimiento con tres personas de apoyo y un administrador, por último esta la Coordinación de diagnóstico y tratamiento que tiene tres personas de apoyo y un administrador.

## **Capítulo 5: Propuesta de transformación**

### **5.1 Fundamentación de propuesta de transformación**

La siguiente fundamentación de esta propuesta estará basada en el flujograma de procesos de pagos a proveedores, donde el administrador realiza el informe, redacta la documentación, monitorea con el checklist que todo vaya en orden y completo de acuerdo a este control interno, lo que puede comprometer la efectividad de los procesos de supervisión y control. Es por esto que se ha creado la implementación de un supervisor backup como propuesta para el control interno y así disminuir la carga laboral del administrador y se estaría cubriendo la falta de personal que tienen ciertas unidades del hospital para desarrollar las tareas diarias. En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan una creciente complejidad en sus operaciones y un aumento en los riesgos asociados a la gestión interna. La falta de supervisión adecuada puede llevar a errores, fraudes y fallos en el cumplimiento normativo.

La implementación de un supervisor backup es crucial para garantizar la continuidad y la efectividad del control interno. El objetivo principal de esta propuesta es establecer un rol de supervisor backup que asegure la continuidad de las funciones de control interno en caso de ausencia del administrador, además que mejore la capacidad de respuesta ante errores de los procesos de pago a proveedores del estado del HCAM, generando fortalecimiento como cultura de control y cumplimiento dentro del hospital

La implementación de un supervisor backup traerá múltiples beneficios, tales como: mejora en la eficiencia, ya que, al contar con un respaldo, se reducirán los tiempos de respuesta ante problemas y se mantendrá la continuidad operativa. Reduce los riesgos: disminuyendo la probabilidad de errores y fraudes, lo que fortalecerá la integridad de los documentos de pago.

Por otro lado, llevar a cabo capacitación continua para mejorar el control interno, ya que se conocen cuáles son las áreas con mayor devolución de documentos por errores, esto se lo obtuve mediante el diagnóstico FODA.

### **5.2 Estructura de la propuesta de transformación**

El marco teórico proporciona la base conceptual y teórica que sustenta la propuesta. En este caso, se centra en los siguientes conceptos clave:

Documentación: Conjunto de información como el checklist y matriz de pago.

Gestión Estratégica: Proceso de formulación, implementación y evaluación de decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Procesos de Pago: Conjunto de actividades de las áreas que se involucran en el proceso de pago, desde bodega (recepción de insumos) hasta departamento financiero (verificación y liquidación de facturas a proveedores) asegurando que se realicen de manera oportuna y eficiente.

### **El Cuerpo Referencial**

Esta propuesta se compone de la recopilación de información relevante que respalda la propuesta que es:

Identificación de las unidades con cada tipo de procesos devueltos del periodo 2023 – 2024: procesos como ínfima cuantía, contrato y catálogo electrónico, de la matriz de pago a proveedores con mayor índice de errores.

Análisis de la situación actual: Resultados del diagnóstico FODA que identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las áreas identificadas con mayor índice de errores en los procesos de pago del Hospital de Especialidad Carlos Andrade Marín.

Opiniones de funcionarios: Entrevistas y encuestas realizadas al administrador de contrato, y al personal de apoyo de las áreas identificadas.

Diseño del plan estratégico: elaboración de un flujo de procesos para identificar las actividades que se realizan en el proceso de pago a proveedores, esto permitirá identificar incidencias y proponer nueva estrategia.

### **Cuerpo Operacional Instrumental**

Aquí se detalla las fases, actividades y tareas necesarias para implementar la propuesta.

#### **Objetivo General de la propuesta:**

Fortalecer el control interno en los procesos de pago a proveedores del Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín de la ciudad de Quito –Ecuador, del periodo 2023 -2024.

#### **Objetivos específicos de la propuesta:**

- Identificar los procesos de ínfima cuantía, contrato y catálogo electrónico, de la matriz de pago a proveedores con mayor índice de errores
- Realizar un diagnóstico de las unidades con mayor incidencia de errores mediante un análisis FODA.
- Diseñar el plan estratégico para el control interno de procesos de pago.

**El plan estratégico se elaboró teniendo en cuenta diferentes fases:**

**Fase 1: Identificar los procesos de ínfima cuantía, contrato y catálogo electrónico, de la matriz de pago a proveedores con mayor índice de errores durante el periodo 2023 – 2024.**

Identificación de las unidades con cada tipo de procesos devueltos del periodo 2023 – 2024

Actividad 1: Realizar un análisis de cada uno de los procesos de pago (ínfima cuantía, contrato y catálogo electrónico)

Tarea 1.1: Escribir en una matriz las áreas donde se evidenció la devolución de la documentación por cada tipo de proceso del año 2023 y 2024.

Tarea 1.2: Graficar las unidades que se identificaron de la matriz, que tuvieron mayor número de devoluciones durante cada año.

**Fase 2: Realizar un diagnóstico de las unidades con mayor incidencia de errores mediante un análisis FODA.**

Análisis de la situación actual:

Actividad 2: Identificación de Unidades con Mayor Incidencia de Errores

Tarea 2.1: Diagnosticar el estado actual de las unidades con mayor número de devoluciones en la documentación a través de un diagnóstico FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) relacionadas con los procesos de pago en su unidad de trabajo, esto se realizó a cada uno de los administradores de contrato.

Tarea 2.2: Documentar la evaluación diagnóstica de la matriz FODA y registrar el análisis del resultado del FODA de cada unidad.

Tarea 2.3: Destacar las áreas críticas identificada en el FODA que requieren atención

Tarea 2.4: Realizar encuestas al personal de apoyo de las áreas identificadas y graficar sus resultados.

### **Fase 3: Diseñar el plan estratégico para el control interno de procesos de pago.**

#### Actividad 3: Identificación de las unidades con cada tipo de procesos devueltos del periodo 2023 – 2024

Tarea 3.1: Realizar un análisis de cada uno de los procesos de pago

Tarea 3.2: Escribir en una matriz las áreas donde se evidenció la devolución de la documentación por cada tipo de proceso del año.

Tarea 3.3: Graficar las unidades que se identificaron de la matriz, que tuvieron mayor número de devoluciones durante cada año.

#### Actividad 3.1: Identificación de Unidades con Mayor Incidencia de Errores

Tarea 3.1.1: Diagnosticar el estado actual de las unidades con mayor número de devoluciones en la documentación a través de un diagnóstico FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) relacionadas con los procesos de pago en su unidad de trabajo, esto se realizó a cada uno de los administradores de contrato.

Tarea 3.1.2: Documentar la evaluación diagnóstica de la matriz FODA y registrar el análisis del resultado del FODA de cada unidad.

Tarea 3.1.3: Destacar las áreas críticas identificada en el FODA que requieren atención

Tarea 3.1.4: Realizar encuestas al personal de apoyo de las áreas identificadas y graficar sus resultados.

#### Actividad 3.2 Estrategias

Tarea 3.2.1: Automatización de Procesos

Tarea 3.2.2: Establecer protocolos para la validación y autorización de pagos.

Tarea 3.2.3: Desarrollar un manual de políticas y procedimientos para la gestión de pagos a proveedores.

Tarea 3.2.4: Diseñar un programa de capacitación para el personal involucrado en la gestión de pagos a proveedores.

Tarea 3.2.5: Realizar talleres sobre control interno y gestión de proveedores.

Tarea 3.2.6: Establecer un calendario de auditorías internas semestrales.

#### Actividad 3.3 Plan de Acción

Tarea 3.3.1: Selección e implementación del software de gestión de pagos, responsable Gerente de TI, plazo de 6 meses, con recursos necesarios de un presupuesto para software y capacitación.

Tarea 3.3.2: Desarrollo del manual de políticas y procedimientos, responsable el Comité de Control Interno, plazo de 4 meses, con recursos disponibles para consultoría externa y tiempo del personal

Tarea 3.3.3: Diseño y ejecución del programa de capacitación, personal responsable Recursos Humanos, para un plazo de 12 meses, los recursos necesarios son material de capacitación y facilitadores.

Tarea 3.3.4: Realización de auditorías internas, personal encargado de Auditoría Interna, con un plazo semestral, y los recursos para esta auditoría será personal capacitado.

#### Actividad 3.4 Indicadores de Éxito

Tarea 3.4.1: Porcentaje de procesos de pago a proveedores dentro del plazo estipulado.

Tarea 3.4.2: Número de empleados capacitados y su nivel de satisfacción.

Tarea 3.4.3: Tasa de cumplimiento de políticas y procedimientos.

Tarea 3.4.4: Resultados de auditorías internas y número de hallazgos.

Tarea 3.4.5: Expedientes completos dentro del tiempo estipulado.

#### Actividad 3.5 Evaluación y Monitoreo

Tarea 3.5.1: Realizar reuniones trimestrales para evaluar el avance del plan.

Tarea 3.5.2: Ajustar estrategias y actividades según los resultados obtenidos por la retroalimentación del personal.

### **5.3 Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación**

La propuesta de transformación en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín se estructura en varias fases y actividades, cada una con indicadores y criterios de evaluación específicos. Los indicadores incluirán la reducción en los tiempos de entrega de documentos, la disminución de errores en la documentación, y la mejora en la satisfacción de proveedores y personal interno. Los criterios de evaluación se centrarán en la efectividad de las capacitaciones, la implementación de nuevos procesos y la adopción de tecnologías. Los resultados esperados abarcarán la optimización de los

procesos de pago, la mejora en la comunicación entre unidades y proveedores, y un aumento en la eficiencia operativa del hospital.

### **Evaluación**

Para la aplicación de la propuesta, se requerirán diversos recursos, incluyendo:

Recursos Humanos: Personal capacitado en manuales de procesos, procedimientos, tecnología de la información y contratación pública.

Tecnología: Equipos informáticos actualizados, software de gestión documental y herramientas de colaboración en línea.

Financieros: Presupuesto destinado a la capacitación del personal, adquisición de tecnología y mantenimiento de equipos.

Infraestructura: Espacios adecuados para la capacitación y reuniones de coordinación.

### **Validación de la Propuesta de Transformación**

La propuesta de transformación confeccionada cumple con los siguientes requisitos:

Pertinencia: Los resultados de la propuesta responden a necesidades reales del HCAM, como la mejora en la gestión de documentos y la eficiencia en los procesos de pago.

Validez: La propuesta cumple su función al abordar problemas específicos identificados en el diagnóstico inicial a través del FODA y Matriz de Pago a Proveedores.

Factibilidad: Es posible llevar a cabo la propuesta, dado que se cuenta con los recursos necesarios y el compromiso del personal.

Aplicabilidad: Otras instituciones pueden utilizar la propuesta, adaptándola a sus contextos específicos.

Generalización: La propuesta permite ser extendida a otros hospitales o instituciones con problemas similares en la gestión de documentos y procesos de pago a proveedores.

Novedad y Originalidad: La propuesta introduce enfoques innovadores en la gestión documental y la capacitación del personal, diferenciándose de prácticas existentes.

Esto quiere decir, que la aplicación de la propuesta de transformación en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín tiene el potencial de generar un cambio significativo en el estado del problema identificado. A través de la optimización de procesos, la capacitación del personal y la implementación de tecnologías adecuadas, se espera no solo mejorar la eficiencia en la gestión de documentos y pagos, sino también

fortalecer la relación con los proveedores y aumentar la satisfacción del personal interno. Este enfoque integral permitirá al hospital adaptarse a las demandas actuales y futuras.

## **CONCLUSIONES**

La investigación realizada en el Hospital Carlos Andrade Marín ha permitido alcanzar los objetivos específicos planteados, proporcionando una comprensión profunda de los procesos de pago a proveedores y sus áreas de mejora. A continuación, se presentan las conclusiones en relación con cada uno de los objetivos específicos:

La revisión de los fundamentos teóricos y conceptuales del plan de gestión estratégica ha permitido establecer un marco sólido que vincula la gestión estratégica con el control interno. Se ha evidenciado que un plan de gestión estratégica bien estructurado no solo proporciona una dirección clara para la organización, sino que también establece mecanismos de control que son esenciales para la transparencia y la eficiencia en los procesos de pago a proveedores. Los conceptos de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación son fundamentales para garantizar que los procesos de pago se realicen de manera efectiva y cumpliendo con las normativas vigentes. Este marco teórico

proporciona las bases necesarias para el desarrollo de estrategias que fortalezcan el control interno, asegurando que los recursos del hospital se utilicen de manera adecuada y eficiente.

La caracterización del control interno en los procesos de pago a proveedores ha revelado tanto fortalezas como debilidades en la gestión actual. Se ha identificado que, si bien existen procedimientos establecidos, la falta de automatización y la dependencia de procesos manuales generan riesgos significativos de errores. Además, la capacitación y compromiso del personal en temas de control interno y documentación en procesos de pago es insuficiente, lo que limita la efectividad de los controles implementados. Esta caracterización ha sido crucial para entender el estado actual del control interno y ha proporcionado información valiosa para el diseño de un plan de gestión estratégica que aborde estas debilidades y potencie las fortalezas existentes.

El diagnóstico realizado a través del análisis FODA ha permitido identificar las unidades del hospital que presentan una mayor incidencia de errores en los procesos de pago a proveedores. Se han detectado debilidades significativas, como la falta de un sistema integrado de gestión y la escasa supervisión de los procesos. Sin embargo, también se han identificado oportunidades, como la posibilidad de implementar tecnologías que faciliten la automatización y mejoren la precisión de los pagos. Este análisis ha sido fundamental para priorizar las áreas que requieren atención inmediata y ha proporcionado una base sólida para el desarrollo de estrategias específicas en el plan de gestión estratégica.

El diseño del plan de gestión estratégica ha sido un proceso integral que ha considerado los hallazgos de los objetivos anteriores. Se han propuesto estrategias concretas para mejorar el control interno, incluyendo la automatización de procesos, la capacitación del personal y la implementación de políticas y procedimientos claros. Este plan no solo busca reducir la incidencia de errores, sino también mejorar la eficiencia y la

transparencia en los procesos de pago a proveedores. La implementación de este plan permitirá al hospital optimizar sus recursos, fortalecer su reputación y garantizar un manejo adecuado de los fondos públicos, contribuyendo así a la sostenibilidad y efectividad de la gestión hospitalaria.

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, se presentan recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación, así como sugerencias para futuras investigaciones sobre la gestión de pagos a proveedores en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín:

Se recomienda establecer un programa de capacitación continua para el personal involucrado en la gestión de pagos y documentación. Esto no solo mejorará la competencia del personal, sino que también asegurará que estén al tanto de las actualizaciones normativas y de las mejores prácticas en la gestión pública.

Se sugiere la adopción de herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten la gestión documental y el seguimiento de procesos de pago. La implementación de software de gestión que permita la automatización de tareas repetitivas puede reducir significativamente los errores y mejorar la eficiencia operativa.

Es fundamental establecer protocolos claros de comunicación entre las diferentes unidades del hospital y con los proveedores. Esto ayudará a minimizar malentendidos y

a asegurar que todos los involucrados estén alineados con respecto a los requisitos y procedimientos.

Además, se recomienda realizar evaluaciones periódicas de los procesos de pago y documentación para identificar áreas de mejora y ajustar los procedimientos según sea necesario. Esto permitirá una adaptación continua a las necesidades cambiantes del hospital y del entorno normativo.

En cuanto para futuras investigaciones, se sugiere llevar a cabo estudios que evalúen la satisfacción de los proveedores con respecto a los procesos de pago y la gestión documental. Esto proporcionará información valiosa sobre cómo mejorar la relación con los proveedores y optimizar los procesos.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, J. (2007). Innovación y mejora de procesos logísticos. (Segunda). pp. 122 ESIC business&marketingschool.  
[https://www.google.com.ec/books/edition/Innovaci%C3%B3n\\_y\\_mejora\\_de\\_procesos\\_log%C3%ADst/OkOFjcoOC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Innovaci%C3%B3n_y_mejora_de_procesos_log%C3%ADst/OkOFjcoOC?hl=es&gbpv=1)
- Arias, J. (2023). Métodos Mixtos de Investigación para Principiantes. *Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología*, pp-100.  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Cruz, O. (2013). Diseño de un sistema de control interno para contrataciones del Estado en el Hospital “La Caleta” de Chimbote, Perú. *Revista "Ciencia y Tecnología" Escuela de Postgrado - Universidad Nacional de Trujillo*.  
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/139/141>
- Contraloría General del Estado (2023). Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recurso públicos. Acuerdo 004-CG.  
<https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1487&tipo=mul>

- Estrada, Mayra. (2023). Control interno y su incidencia en el proceso de pagos por compras públicas en las contrataciones por catálogo electrónico e ínfima cuantía en Unidades Desconcentradas de una Entidad de Fiscalización Superior del Ecuador.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21360/1/T-UCSG-POS-MCAGT-31.pdf>
- El Hospital (2023). Optimizando la gestión financiera: Beneficios de la compra o renta de insumos médicos. *El hospital*.  
<https://www.elhospital.com/es/noticias/optimizando-la-gestion-financiera-beneficios-de-la-compra-o-renta-de-insumos-medicos>
- Fernanda, B. (2022). Control interno de las cuentas por pagar proveedores en la ferretería jota be cantón salinas, año 2021.  
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9597>
- Hernández-Sampieri. (2018a). *Metodología de la Investigación*: Las rutas cuantitativa y cualitativa, y mixta. (Primera). Mcgraw-hill interamericana.  
[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Hernández-Sampieri. (2018b). *Metodología de la Investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (Primera). Mcgraw-hill interamericana.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64312353/Investigaci%C3%B3n\\_Rutas\\_cualitativa\\_y\\_cuantitativa-libre.pdf?1598813734=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64312353/Investigaci%C3%B3n_Rutas_cualitativa_y_cuantitativa-libre.pdf?1598813734=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION)
- Hora, D. (2024). *Los atrasos amenazan seriamente a la economía*. Diario la Hora. de  
<https://www.lahora.com.ec/editorial/los-atrasos-amenazan-seriamente-a-la-economia/>
- Horas, D. (2023). *Los atrasos en los pagos desnuda la ineficiencia y corrupción en la contratación pública*. Diario la Hora.  
<https://www.lahora.com.ec/pais/atrasos-pagos-proveedores-sector-publico-buen-negocio-corrupcion/>
- Hospital, C. (2019). *Reseña histórica*. Hospital Carlos Andrade Marín.

<https://hcam.iess.gob.ec/>

Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok.Publishing S.L.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=foda&ots=8\\_PgUbczwm&sig=JREQpcb6kSfrYde3YRlcUCZRA\\_I#v=onepage&q&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=foda&ots=8_PgUbczwm&sig=JREQpcb6kSfrYde3YRlcUCZRA_I#v=onepage&q&f=true)

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2022). Registro Oficial Suplemento.

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpegglefindmkaj/

[https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley\\_seguridad\\_social.pdf](https://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_seguridad_social.pdf)

Ley Orgánica de Contraloría (2021). Sistema de Control Interno.

<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/04/Leyorganicadelacontraloria.pdf>

Ley Orgánica de transparencia y acceso a la información (2004). Registro Oficial Suplemento 337. *Congreso Nacional*.

[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cpces\\_22\\_ley\\_org\\_transacc\\_inf\\_pub.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cpces_22_ley_org_transacc_inf_pub.pdf)

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2021). Art. 95 Notificación y trámite.

[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TRANSP-LOS\\_NCP\\_RO395\\_DIGITAL.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TRANSP-LOS_NCP_RO395_DIGITAL.pdf)

Llewelyn-Davies (1969). *Planificación y Administración de Hospitales*. Universidad de Londres.

<https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/1239/40223.pdf>

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2021). *Del sistema y sus organos*. Asamblea Constituyente.

[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TRANSP-LOS\\_NCP\\_RO395\\_DIGITAL.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/TRANSP-LOS_NCP_RO395_DIGITAL.pdf)

Ley Orgánica de Salud (2015). *Registro Oficial Suplemento*. Congreso Nacional.

<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (2003). Decreto Ejecutivo.

[https://hee.gob.ec/download/4abril2015/JURIDICO/MATRIZA2/REGLAMENTO\\_A\\_LA\\_LEY\\_ORGANICA\\_DEL\\_SISTEMA\\_NACIONAL\\_DE\\_SALUD.pdf](https://hee.gob.ec/download/4abril2015/JURIDICO/MATRIZA2/REGLAMENTO_A_LA_LEY_ORGANICA_DEL_SISTEMA_NACIONAL_DE_SALUD.pdf)

Lucio, R. (2011). *Sistema de salud de Ecuador*. Scielo.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000800013](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800013)

Lybrand, C. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)*.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=335uGf3nusoC&oi=fnd&pg=PP11&dq=definicion+de+control+interno&ots=ZuECew4Nz4&sig=igmp\\_bdO2uFM2J0s93lTTFqxexE#v=onepage&q=definicion%20de%20control%20interno&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=335uGf3nusoC&oi=fnd&pg=PP11&dq=definicion+de+control+interno&ots=ZuECew4Nz4&sig=igmp_bdO2uFM2J0s93lTTFqxexE#v=onepage&q=definicion%20de%20control%20interno&f=false)

Marín, M. (2012). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. (Primera).

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KyejDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P\\_A11&dq=definicion+de+planeaci%C3%B3n&ots=D0dytmC0qh&sig=rgHEMznqZPcd7T5k5CHF4i9a-ZU#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KyejDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=P_A11&dq=definicion+de+planeaci%C3%B3n&ots=D0dytmC0qh&sig=rgHEMznqZPcd7T5k5CHF4i9a-ZU#v=onepage&q&f=false)

Mejía, M. (2002). *Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total*.

[https://www.google.com.ec/books/edition/\\_/lZX7zwEACAAJ?hl=es&kptab=overview](https://www.google.com.ec/books/edition/_/lZX7zwEACAAJ?hl=es&kptab=overview)

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2011). *Modelo de Atención Integral en Salud*.

<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/06/998258/modelo-de-atencion-integral-en-salud.pdf>

Ministerio de Salud Pública (2019). *Política Nacional de Salud en el Trabajo*.

<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/MANUAL-DE-POLITICA-AS-final.pdf>

Narváez, M. (2023). Plan de gestión para el fortalecimiento del proceso de adquisición de dispositivos médicos en el Hospital de Especialidades Carlos Andrade Marín.

<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/14544/1/UDLA-EC-TMGIS-2023-11.pdf>

- Noreguas, J. (2017). *Gestión de proveedores*. Icedieditorial. de  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=aEwpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=librosobre+proveedores&ots=DA0cFJsPGI&sig=0WKs1WIn3qZ0WEu7tAuIOvb-VoM#v=onepage&q&f=true>
- Organización Panamericana de Salud (2024). *Herramientas de gestión financiera en salud para funcionarios en Paraguay*. Ministerio de Salud Pública.  
<https://www.paho.org/es/noticias/29-10-2024-ops-impulsa-capitacion-sobre-herramientas-gestion-financiera-salud-para>
- Organización Mundial de Salud. (2020). Servicios sanitarios de calidad.  
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
- Organización Panamericana de Salud (2018). *Financiamiento de los sistemas de salud de las Américas*.  
<https://www.paho.org/es/temas/financiamiento-sistemas-salud>
- Rodriguez, D. (2023). *Desabastecimiento del Hospital Carlos Andrade Marín*. El Comercio.  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/iess-hospital-desabastecido-medicamentos-pacientes.html>
- Servicio Nacional de Contratación Pública (2015). *Manual de buenas prácticas en la contratación pública para el desarrollo del Ecuador*. Superintendencia de Control del Poder de Mercado.  
[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_panel5\\_SERCOP\\_3.2.1\\_man\\_bue\\_pr%C3%A1c\\_CP.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_panel5_SERCOP_3.2.1_man_bue_pr%C3%A1c_CP.pdf)
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. (Primera). Educc Universidad Cooperativa de Colombia.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XW1kXEr1jlwC&oi=fnd&pg=PA5&dq=planeacion+estrategica&ots=WVB9k-j2CF&sig=wTllkSJMIVyQk\\_6dEuzA6nf6sUE#v=onepage&q&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XW1kXEr1jlwC&oi=fnd&pg=PA5&dq=planeacion+estrategica&ots=WVB9k-j2CF&sig=wTllkSJMIVyQk_6dEuzA6nf6sUE#v=onepage&q&f=true)

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Unidad de Enfermería**





Anexo B. Unidad de Farmacia

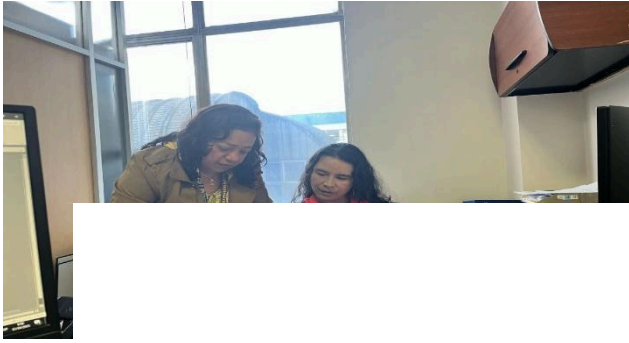


Anexo C. Jefatura de mantenimiento





Anexo D. Unidad de Traumatología y Ortopedia



## Anexo E. Coordinación de diagnóstico y tratamiento



Anexo F. FODA de Unidad de Enfermería

<b>UNIDAD DE ENFERMERÍA</b>	
<i>mayor índice de errores en los procesos de infirma cuanti, contratos</i>	
<b>FORTALEZAS (INTERNO)</b>	<b>OPORTUNIDADES (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo digitales profisio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena relación de comunicación con los proveedores, para obtención de documentación.</li> <li>- Capacitación en registro de check list.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (INTERNAS)</b>	<b>AMENAZAS (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faltas de entrega información de los proveedores (zonas digitales profisiores, área bodega)</li> <li>- Faltas en entrega de documentos del área de bodegas, y conexión de errores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal.</li> <li>- Barrera de tiempo en relación a entrega de documentos por parte de proveedores.</li> <li>- Errores en documentación (bodega, enfermería (proveedores)).</li> </ul>

Anexo G. FODA de Unidad de Farmacia

<b>UNIDAD DE FARMACIA</b>	
<i>mayor índice de errores en los procesos de infima cuantí, contratos</i>	
<b>FORTALEZAS (INTERNO)</b>	<b>OPORTUNIDADES (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de seguimiento de procesos de contratos e infusiones, facilita la labor diaria del área.</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación en áreas involucradas Planificación, Financiero.</li> <li>- Buena comunicación con proveedores para actualización de documentos para pago.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (INTERNAS)</b>	<b>AMENAZAS (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora de entrega de procesos en la firma de jefe de área.</li> <li>- Demora en las conexiones de los documentos enviados a bodegas.</li> <li>- Falta de cumplimiento por parte del proveedor en cantidades y fechas de cronograma.</li> <li>- Demora en el trámite de pago, por solicitos FOS y CP por cada entrega del proceso y no en conjunto de lo acordado en el año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de presupuesto para los procesos.</li> <li>- Falta de capacitación al personal del área.</li> <li>- Demora de procesos conegidos por parte de bodegas (Centros)</li> <li>- Que se verifique las observaciones por parte del financiador antes de ser comunicadas.</li> </ul>

Anexo H. FODA de Jefatura de Mantenimiento

<b>JEFATURA DE MANTENIMIENTO</b>	
<i>mayor índice de errores en los procesos de infima cuanti, contratos, catálogos</i>	
<b>FORTALEZAS (INTERNO)</b>	<b>OPORTUNIDADES (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Facilidad de equipos informáticos y materiales de oficina.</li> <li>- Fácil comunicación entre áreas involucradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones por parte de instituciones Externas. SERCOOP, CGE, MINISTERIO, SREI</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (INTERNAS)</b>	<b>AMENAZAS (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unificar criterios en Unidad Financiera para agilizar proceso y evitar diviaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios frecuentes en la Normativa. Ley de Contratos. Pública, Reglamentos, Resoluciones.</li> </ul>

Anexo I. FODA de Unidad de Traumatología y Ortopedia

<b>TRAUMATOLOGIA</b>	
<i>mayor índice de errores en los procesos de, contratos, infimas cuantías</i>	
<b>FORTALEZAS (INTERNO)</b>	<b>OPORTUNIDADES (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación entre áreas, bodegas, funcionarios, planificación.</li> <li>- Trabajo en equipo, para legalización de documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena comunicación con proveedores para entrega oportuna de documentación.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES (INTERNAS)</b>	<b>AMENAZAS (EXTERNAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora en legalización de actas provisionales y parciales (firmas de delegados de bodegas - guardabarreras).</li> <li>- Demora de corrección de errores en los documentos recabados y emitidos por bodegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta capacitación en temas relacionados a contratación Pública.</li> </ul>

Anexo J. FODA de Coordinación de diagnóstico y Tratamiento

COORDINACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO mayor índice de errores en los procesos de catálogos electrónicos	
OPORTUNIDADES (EXTERNAS)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización del Sistema RECAP para ingreso, registro y solicitud de pago.</li> <li>(-) * Cautela de información por parte de los proveedores en forma oportuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización de programas electrónicos.</li> <li>- Expedientes aplicación de Leyes y Normativos en Contratación Pública.</li> </ul>
AMENAZAS (EXTERNAS)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de equipo informático adecuados condiciones para el trabajo diario.</li> <li>- Demoras de solución de errores en otras unidades referente a documentos</li> <li>- Falta de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información proporcionada por los proveedores de acuerdo a su protocolo.</li> <li>- Falta de documentación en expedientes que se originan en la recepción del mismo.</li> <li>- Cambio constante de directivos por parte de franquicias.</li> </ul>
DEBILIDADES (INTERNAS)	