Modelo de gestión en logística del abastecimiento de insumos para la administración de las compras en Clínica Esensa de Cali, 2020.

Alejandro Rubio Rios, ⊠ alejandrorubio.regente@gmail.com Paulo A. Bolaños Mera, ⊠ paulomedivalle1@hotmail.com

Proyecto presentado para optar al título de Administrador en Salud

Asesor: Antonio José Palacios Muñoz, Especialista (Esp) en Economía



Institución Universitaria Antonio José Camacho
Facultad de Educación a Distancia y Virtual
Administración en Salud
Cali - Colombia
2021

N	ota	de	ace	nta	ción	ľ
Τ.	ou	uc	ucc	piu	CIUII	. •

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Institución Universitaria Antonio José Camacho para optar al título de Administrador en Salud

Margarita Rosa Duque

Jurado

Luz Dary Gonzalez Restrepo

Jurado

Santiago de Cali, 28 de febrero de 2021

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a Dios primeramente, por darnos la fortaleza para llegar hasta ésta instancia y a todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron a que éste gran logro se hiciera realidad; a nuestras familias por su apoyo incondicional, a cada uno de los profesores que aportaron a nuestro crecimiento personal y profesional, a nuestra institución por formar nuestro carácter como profesionales en salud y finalmente al fruto de nuestro incansable esfuerzo y resiliencia durante el desarrollo académico.

Agradecimientos

Que la gloria y la honra sean solo para Dios, por guiarnos en este difícil camino.

Agradecimientos especiales a nuestras familias por creer en nosotros, a nuestro profesor y amigo

Antonio José Palacios Muñoz quien durante este proceso nos guio y acompaño hasta el final, por
no dejarnos desfallecer y por creer en nosotros. Con profundo sentimiento, agradecemos a la

Institución Universitaria Antonio José Camacho por hacer parte de nuestro desarrollo profesional,
siempre llevaremos con orgullo y decoro el nombre de la institución en alto.

Tabla de contenido

\mathbf{r}					
ĸ	es	111	m	0	n
1	-	u			u

Introducción	11
1. Planteamiento del problema	
1.1 Descripción del problema.	13
1.2 Delimitación y contexto del problema	
1.3 Pregunta problema	18
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivos específicos	19
3. Justificación	20
4. Marco referencial	22
4.1 Antecedentes	22
4.2 Marco teórico	24
4.2.1 Logística del abastecimiento	24
4.2.2 Operador logístico	25
4.2.3 Componentes de la cadena de abastecimiento del sector salud	26
4.2.4 Logística del abastecimiento y suministro hospitalario	27
4.3 Marco conceptual	27
4.4 Marco legal	29
4.5 Marco contextual	31
5. Metodología	32
5.1 Línea de investigación	32
5.2 Enfoque de investigación	32
5.3 Tipo de investigación	33
5.4 Diseño de investigación	33
5.5 Universo de estudio	33
5.6 Criterios de selección.	33
5.7 Técnicas de recolección de datos	34
5.8 Técnicas v métodos de análisis.	34

5.9 Variables de estudio.	34
5.10 Consideraciones éticas	35
6. Resultados de la investigación	37
6.1 Estructura administrativa.	37
6.1.1 Estructura organizacional.	37
6.1.2 Mapa de procesos.	39
6.2 Caracterización del modelo actuante.	40
6.2.1 Estructura del departamento de compras	41
6.2.2 Almacén central.	42
6.2.3 Proveedores.	43
6.2.4 Distribución interna.	46
6.2.5 Usuarios directos.	47
6.3 Factores críticos en la cadena de abastecimiento	48
6.3.1 Análisis FODA	48
6.3.2 Diagrama de Causa y Efecto.	50
6.3.3 Factores críticos en el modelo actuante	52
6.4 Modelo de gestión para la logística de abastecimiento	53
6.4.1 Procedimientos del departamento de compras	54
6.4.1.1 Selección, evaluación y reevaluación de proveedores	55
6.4.1.2 Selección de proveedores.	61
6.4.1.3 Pedidos de medicamentos e insumos médicos	64
6.4.1.4 Pendientes y productos no manejados.	66
6.4.1.5 Evaluación de nuevos medicamentos, dispositivos e insumos médicos	69
7. Conclusiones	71
Bibliografía	73
Anexos	75

Lista de tablas

Tabla 1. Variables de estudio.	35
Tabla 2. Proveedores cartera de crédito	44
Tabla 3. Proveedores cartera de contado	45
Tabla 4. Análisis FODA del departamento de compras.	49

Lista de imágenes

Imagen 1. Ciclo de gestión de medicamentos.	14
Imagen 2. Línea de investigación en Administración en Salud	32
Imagen 3. Estructura organizacional Clínica Esensa	38
Imagen 4. Mapa de procesos Clínica Esensa	40
Imagen 5. Niveles de subordinación y mando	41
Imagen 6. Diagrama de causa y efecto del modelo de compras	51
Imagen 7. Encabezado del procedimiento	55

Lista de Anexos

Anexo A. Selección de Proveedores.	75
Anexo B. Radicación, Envío y Entrega de Orden de Compra	76
Anexo C. Requerimiento de Productos Pendientes y No Manejados	77
Anexo D. Evaluación de Medicamentos, Dispositivos e Insumos Médicos	78
Anexo E. Reevaluación de Proveedores	79
Anexo F. Evaluación de Proveedores	80
Anexo G. Cronograma de Trabajo	81
Anexo H. Entrevista Modelo de Gestión en Logística del Abastecimiento.	82

Modelo de gestión en logística del abastecimiento de insumos para la Administración de las compras en Clínica Esensa de Cali, 2020

Resumen

9

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la propuesta de un modelo de gestión en

la logística del abastecimiento de productos farmacéuticos, insumos hospitalarios e insumos

médicos para la administración de las compras en Clínica ESENSA de Cali.

Para lograr el propósito el estudio se adelantó en tres fases: en la primera se caracterizó el modelo

actuante en el departamento de compras, en la segunda se identificaron los puntos críticos, y en la

tercera fase se procedió con el diseño de los procedimientos necesarios para estandarizar el

desarrollo de las actividades y lograr una eficiente administración de las compras.

Como resultado se obtuvo un modelo que permite la toma de decisiones basadas en la

estandarización de las actividades desarrolladas en la cadena de abastecimiento de productos

farmacéuticos, insumos hospitalarios e insumos médicos de la Clínica ESENSA con alto sentido

humano.

La herramienta permite responder a interrogantes tales como quienes son los actores, su

importancia y el rol dentro de la cadena de abastecimiento; además, de identificar los eslabones

que la componen. La diferencia de esta cadena con otras cadenas de abastecimiento es el contexto

en el cual se desarrollan las actividades, correspondiendo al sector salud; por ello, todas las

actividades se organizaron de tal manera que se convierta en un instrumento para la planeación

estratégica del departamento de compras con sentido social y pensando en el bienestar de los

usuarios de la Clínica Esensa.

Palabras clave: Logística, abastecimiento, insumos médicos, gestión de compras.

9

Modelo de gestión en logística del abastecimiento de insumos para la Administración de las compras en Clínica Esensa de Cali, 2020

10

Abstract

This research work aims to offer a management model in the logistics of the supply of

pharmaceuticals, hospital supplies and medical supplies for the administration of purchases at

Esensa Clinic.

To achieve the purpose, the study was advanced in three phases: in the first phase the acting model

was characterized in the purchasing department, in the second one the hotspots were identified, and

in the third phase proceeded with the design of the procedures necessary to standardize the

development of the activities and achieve efficient management of purchases.

As a result, a model was obtained that allows decision-making based on the standardization of

activities carried out in the supply chain of pharmaceutical products, hospital supplies and medical

supplies of the Esensa Clinic with high human sense.

The tool allows you to answer questions such as who the actors are, their importance and the role

within the supply chain; in addition, to identify the links that make up it. The difference between

this chain and other supply chains is the context in which the activities are carried out,

corresponding to the health sector; therefore, all activities were organized in such a way that it

becomes an instrument for the strategic planning of the purchasing department with a social sense

and thinking about the well-being of the users of the Esensa Clinic.

Keywords: Logistics, sourcing, medical supplies, purchasing management.

10

Introducción

La Logística para el abastecimiento y suministro de insumos médicos y hospitalarios, como de productos farmacológicos en las instituciones de salud es de suma importancia, ya que brinda una idea de todos los procesos que se realizan y el estado en el que se encuentran los productos, comenzando por la llegada de la requisición desde los servicios, la ubicación de proveedores, la solicitud del pedido, la recepción, el almacenamiento y la distribución hasta el momento en que el producto llega al consumidor final. La buena administración de la logística puede generar múltiples beneficios como lo son la reducción de inventarios en almacén, minimizar los costos que tiene la institución, una mayor satisfacción del cliente al momento de recibir el producto, entre otros. (Camacho, Gómez, & Monroy, 2012).

Por su parte la Clínica ESENSA se dedica a la prestación de servicios de la salud en la ciudad de Cali, si es verdad, cuenta con un proceso general, no tiene el paso a paso de la logística del abastecimiento y suministro de insumos médicos y productos farmacéuticos registrado en un documento estándar, por lo tanto, no se logran reconocer las falencias y oportunidades de mejora que deben tener las instituciones del sector salud, siendo esta la gran oportunidad que se visualizó con el presente trabajo.

Por esa razón, para desarrollar el proyecto titulado un modelo de gestión en logística del abastecimiento de productos farmacéuticos e insumos médicos para la administración de las compras en la Clínica ESENSA de Cali, parte de una caracterización del modelo actuante, observando el paso a paso de cada etapa, identificando el estado actual en la gestión del departamento de compras, tratando de ver las oportunidades de mejora; luego se determinaron los factores que componen la cadena de abastecimiento y suministros con el propósito de tener una

visión documentada y estandarizada, para la buena la planeación y gestión del departamento de compras de la clínica.

Los datos recolectados en el desarrollo del presente trabajo se obtuvieron mediante un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y con un diseño no experimental, como resultado de la observación y de entrevistas. De esta manera se logró la caracterización del modelo actuante, la identificación de las oportunidades de mejora y el diseño de un modelo de procedimientos que permite la estandarización de las actividades a desarrollar para una mejor planeación del departamento de compras.

El modelo para la gestión en la logística del abastecimiento y el suministro le permitirá al departamento de compras de la clínica, estar preparado para dar respuesta a las necesidades de la atención en salud que los usuarios del sistema requieren. Es aquí donde cobra importancia la estandarización de las actividades a desarrollar y su compilación en un modelo de gestión en la logística del abastecimiento para la eficiente administración de las compras y lograr los mejores resultados con los recursos disponibles para bien de todos los actores.

1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

El término logística del suministro puede no ser claro para muchos cuando lo escuchan, igualmente los conceptos como cadena del suministro o abastecimiento, esta situación puede llevar a subestimar la verdadera importancia que tiene este ejercicio dentro de las empresas, especialmente del sector salud, donde implica una dinámica de gestión para el profesional responsable del departamento de compras y de almacén, considerando que las diferentes decisiones impactarán en la efectividad de los procesos y procedimientos que se llevan a efecto en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), por ejemplo.

En el sector de la salud la falta de planificación conlleva a pérdida de oportunidades, a una asignación inadecuada de recursos limitados, a poca eficiencia e incumplimiento de indicadores, y en general a un ambiente de incertidumbre que no garantizan seguridad en los servicios prestados a sus usuarios.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) promueve el desarrollo de soluciones para la escasez y el desabastecimiento de medicamentos y productos para la salud. Por ejemplo, los temas clave se examinaron en una consulta técnica en diciembre de 2015. Se identificaron áreas para más trabajo y acciones.

En respuesta a la resolución WHA69.25 de la Asamblea Mundial de la Salud, para "Abordar la escasez mundial de medicamentos y vacunas", convocó una consulta informal de expertos en Roma el 5 de octubre de 2016. La reunión del Grupo Interinstitucional de Cadena de Suministro (ISG) se llevó a cabo con participantes de la industria, los estados miembros y expertos individuales. El propósito de la reunión fue desarrollar definiciones técnicas de escasez y desabastecimiento de medicamentos y vacunas, (OMS, 2016).

La OMS en 2015 argumentó: "los sistemas eficientes de suministro de medicamentos están vinculados integralmente a sistemas de atención médica sólidos, recursos humanos adecuados, financiamiento sostenible, sistema de información integral y socios e instituciones de salud coordinados son componentes clave para garantizar la disponibilidad y accesibilidad

ininterrumpidas de medicamentos esenciales. Las estrategias de suministro a largo plazo están ausentes en muchos países.

La OMS ha desarrollado herramientas para evaluar los sistemas de gestión del suministro de medicamentos en los países en un esfuerzo por identificar las fortalezas del sistema sobre las cuales construir, y las debilidades que deben abordarse para mejorar el sistema. La OMS aboga por sistemas de suministro de medicamentos seguros y eficientes para mejorar la disponibilidad y el acceso a medicamentos esenciales.

El ciclo de gestión de medicamentos (ver imagen 1), ilustra los pasos principales de la gestión eficaz del suministro de medicamentos: selección, cuantificación y previsión, adquisición, almacenamiento y distribución. El acceso mejorado a los medicamentos puede ocurrir cuando hay una selección racional, precios asequibles, sistemas confiables de salud y suministro y financiamiento sostenible.

Sustainable Financing

Reliable Health and Supply Systems

Rational Selection

Quantification/ Forecasting

Affordable Prices

Procurement

Storage = ACCESS

Imagen 1. Ciclo de gestión de medicamentos

Fuente. OMS. Medicamentos esenciales y productos para la salud

Según la OMS (2015) un sistema confiable de suministro de salud considera las siguientes situaciones:

- 1. Integrará la gestión del suministro en el desarrollo del sistema de salud
- 2. Desarrollar una combinación eficiente de asociaciones público-privadas
- 3. Mantener la calidad de los medicamentos en los canales de distribución
- 4. Incrementar el acceso a medicamentos esenciales.

Por otra parte, en el año 1961, debido a una orden ejecutiva del presidente John F. Kennedy se creó la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), por las siglas en inglés, luego de que el mandatario reconociera que hacía falta "una oficina que se encargara de administrar la ayuda a países extranjeros, para promover el desarrollo social y económico". Como una acción de la USAID se desarrolló el Proyecto DELIVER con el propósito de aumentar la disponibilidad de los insumos de salud esenciales para usuarios y clientes alrededor del mundo.

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) la USAID ha estado trabajando para mejorar la salud en América Latina y el Caribe. En los últimos años, los esfuerzos han evolucionado de la prestación de atención directa a la mejora de capacidad y al fortalecimiento de los sistemas de salud. La USAID trabaja con la Unión Europea en América Latina y el Caribe enfocándose en apoyar iniciativas como la Red Latinoamericana y del Caribe para el fortalecimiento de los Sistemas de Salud (RELACSIS), estas iniciativas forman un medio importante para que el pueblo estadounidense proporcione asistencia técnica a la región (OPS, 2014).

Igualmente la USAID, en el año 2015, inicia el Proyecto Deliver con el propósito de realizar una investigación para fundamentar por qué los países de Mesoamérica (entre los cuales está incluida Colombia) deben incrementar la inversión en las cadenas de suministro de las entidades de salud. La USAID (2015) afirma que "sin presupuesto para las cadenas de suministro los productos no llegan al usuario final" y que "la inversión inicial traslada los medicamentos al almacén central pero no a las manos de los usuarios. Un mayor financiamiento para fortalecer las cadenas de suministros puede ayudar a que los medicamentos lleguen al usuario final".

En Colombia la Red de Suministro Responsable del Pacto Global Red Colombia, (Universidad Externado, 2016), creada como una comunidad integrada por empresas, organizaciones de la sociedad civil, entidades del Estado, organismos multilaterales e instituciones académicas interesadas en promover un desarrollo inclusivo y sostenible, mediante el fortalecimiento de las micro, pequeñas, medianas empresas y organizaciones del país que pertenezcan a alguno de los eslabones de la cadena de suministro de las instituciones vinculadas a la Red; va más allá de su operación y misión institucional hacia sus cadenas de suministro para que aprovechen los recursos que la Red les brinda y desarrollen de manera conjunta acciones que

promuevan estándares éticos en los asuntos económico, social y ambiental, en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro.

De manera similar, el Consejo Internacional de Profesionales de Dirección de Cadena de suministro (CSCMP), por sus siglas en inglés (Council of Supply Chain Management Professionals), fundado en 1963, "es la principal asociación de profesionales a nivel mundial dedicada al avance y promoción de la investigación y conocimiento en la gestión de la cadena de suministro", (Parra, 2012).

Como se puede apreciar, el proceso de suministro o abastecimiento de insumos, materiales y/o bienes, ya sea para empresas productoras, comercializadoras o incluso prestadoras de servicios, como el sector de la salud, es la base para que organizaciones lleven a cabalidad el cumplimiento de sus objetivos y satisfagan las necesidades del mercado, cumpliendo con el propósito de ser rentables económica y socialmente, requieren de una estructura definida para la gestión de la logística del suministro; por lo tanto, en el sector de la salud la administración juega un papel importante en la gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento. El impacto de la gestión de la logística del suministro se verá reflejado en la disminución de los costos, la optimización de los recursos y el futuro alcance de una ventaja competitiva para la institución.

Bajo este parámetro, la propuesta de un modelo de gestión en logística del suministro de insumos para la administración de las compras y optimización en la distribución de los artículos, busca mostrar los diferentes procesos logísticos que se llevan a cabo en la Clínica Esensa de Cali, con el propósito de presentar un modelo de gestión para el correcto abastecimiento de productos farmacéuticos e insumos médicos.

En Clínica Esensa de Cali no se visualiza un modelo en logística de suministro de insumos. Un modelo que se desarrolle de manera sistémica en cada una de sus fases, partiendo de la identificación de las necesidades hasta la distribución de los insumos, en el momento las acciones no se desarrolla de manera orgánica.

Como ejemplo se puede mencionar la forma en que se realizan las requisiciones o pedidos de consumo, correspondientes a necesidades de las diferentes áreas de la clínica, incluyendo el personal de enfermería, son pedidos que se realizan de manera subjetiva por cada responsable de área. En cuanto al servicio farmacéutico los pedidos de medicamentos e insumos utilizados por los

pacientes de internación (pacientes hospitalizados en las diferentes unidades) el pedido se realiza según rotación basada en el histórico de las últimas semanas.

Tanto las requisiciones de áreas como los pedidos del servicio farmacéutico se realizan con una periodicidad semanal lo que impide tener una capacidad de respuesta inmediata, tanto en el aprovisionamiento como para la distribución de los productos, impidiendo la prestación del servicio oportuno para el usuario.

La Clínica Esensa cuenta con un almacén de insumos y medicamentos que es el encargado de concentrar y filtrar los pedidos con base en las necesidades de los diferentes servicios. La función del almacén es garantizar un stock de insumos con el fin de abastecer las necesidades de primer orden de la clínica, pero por no adelantar acciones estructuradas y sistémicas el almacén no tiene capacidad de respuesta inmediata para cubrir las necesidades de los diferentes servicios.

El problema en cuestión consiste en el desconocimiento del estado actual de la cadena de abastecimiento y/o suministro de insumos para el sector salud. En el hecho de asignar las responsabilidades de la logística del suministro de una institución de salud a funcionarios sin las competencias ni la formación profesional en las actividades que el sector requiere, o delegar dichas funciones a personal asistencial sin conocimiento en gestión administrativa. Es necesario, entonces, dedicar atención al aspecto administrativo y la toma de decisiones en la cadena del suministro, dado que es una de las áreas de gran impacto, especialmente financiero y social, para el funcionamiento de una institución prestadora de servicios de salud.

Como se puede apreciar, en este escenario, es posible crear valor y mejorar la calidad del servicio prestado por la Clínica Esensa de Cali, desde la aplicación de un modelo de gestión en la logística del suministro de insumos para la administración de las compras y optimización en la distribución de los artículos desde el almacén de la institución.

Se debe considerar que la cadena del suministro en la institución de salud es parte clave de la logística hospitalaria interna, ya que "a las operaciones logísticas se les atribuye un 46% del presupuesto operacional hospitalario", este porcentaje fue estimado por Kowalski, (Chow y Heaver, 1994).

La propuesta del modelo de gestión para la logística del suministro impactaría directamente en una reducción de los costos operacionales y, como consecuencia, en un aumento en la calidad del servicio prestado a sus pacientes; por lo tanto, el modelo de gestión se direccionará a garantizar

la disponibilidad de medicamentos, suministros médico quirúrgicos y demás artículos, tratando de que estén en el tiempo oportuno considerando que se encuentra de por medio la vida y el bienestar del paciente.

1.2 Delimitación y contexto del problema

En el marco del estudio de la logística del abastecimiento y suministro de insumos para la administración de las compras en la Clínica ESENSA de Cali se pretende proponer un modelo para estandarizarlas actividades desarrolladas. En este campo solo se tendrán en cuenta los procesos logísticos al interior de la clínica, excluyendo la logística del abastecimiento de cualquier proceso externo de la misma. Se trabajará la cadena del abastecimiento y el suministro de insumos con base en el área del almacén de la clínica, como epicentro de las compras y centro de distribución de los insumos para las diferentes áreas y servicios que la clínica ofrece.

1.3 Pregunta problema

¿Cómo mejorar la gestión en logística del abastecimiento y suministro de medicamentos e insumos hospitalarios con un modelo que impacte en la administración del departamento de compras de Clínica Esensa de Cali?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión en logística del abastecimiento de medicamentos e insumos hospitalarios para la administración de las compras en Clínica ESENSA de Cali

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar la logística de la cadena de abastecimiento de medicamentos e insumos hospitalarios en la Clínica Esensa de Cali.
- Identificar los factores críticos de la cadena de abastecimiento de medicamentos e insumos hospitalarios de la Clínica Esensa.
- Determinar las fases del proceso de gestión para la logística del abastecimiento y la administración de las compras que la Clínica Esensa requiere.

3. Justificación

La salud en Colombia ha sido afectada por la crisis financiera del sector, por el ingreso formal y no formal de medicamentos, insumos médicos y similares, lo cual conlleva a prestar un servicio con múltiples deficiencias, por lo tanto, es importante pensar en la mejor forma de redistribuir los pocos recursos disponibles.

En este enfoque cobra vital importancia la gestión en la logística del abastecimiento y suministro hospitalario, especialmente, desde la gestión del almacenamiento. Esta actividad es fundamental en la cadena del abastecimiento hospitalario y se constituye en uno de los aspectos logísticos que apoyan o disminuyen la competitividad de las instituciones de salud. La inversión en inventarios de insumos médicos y similares representa altos costos tanto para la institución de salud, como para las empresas productoras y comercializadoras del país.

El objetivo del proyecto es proponer un modelo de gestión en logística del abastecimiento y suministro de insumos para la administración de las compras y optimización en la distribución de los artículos en Clínica ESENSA de Cali, que conlleve a mantener un adecuado nivel de existencias, impactando en la disminución de los costos operativos y, por ende, mejorando la calidad del servicio prestado.

La Clínica Esensa como institución hospitalaria, es una organización con un flujo muy complejo de información, materiales y pacientes, esta situación hace que día tras día el funcionamiento interno de las diferentes áreas presente problemas, principalmente en el área de almacén por el desabastecimiento y la falta de oportunidad en la prestación del servicio. Estos aspectos implican poner en riesgo la vida del paciente.

Es por esta razón, el modelo de gestión en la logística del abastecimiento aportará herramientas que permitirán un mejor funcionamiento del área de almacén para la institución de salud. Las actividades se desarrollarán de forma más eficiente y los recursos se redistribuirán de mejor forma.

Este trabajo de investigación es importante para la Administración de la Salud, especialmente para el área de compras de bienes e insumos médicos y similares, debido a que es un área poco intervenida, debido a que en la formación académica siempre se ha trabajado en

modelos de tipo industrial y muy poco en casos aplicados al sector de la salud por lo complejo del sector.

El modelo propuesto para Clínica Esensa es una oportunidad para que los administradores, gestores y tomadores de decisiones en el sector salud empiecen entender de una forma diferente el complejo funcionamiento de una institución prestadora de servicios de salud en el nivel hospitalario.

En el sector de la salud existen muchas oportunidades de mejora donde todos los interesados: estudiantes, profesionales de la salud, empresarios y comunidad en general, pueden intervenir con grandes cambios y contribuir, de esta manera, al mejoramiento del sector, bien desde la gestión de los procesos o bien desde el aporte de conocimiento al sector salud.

4. Marco Referencial

4.1. Antecedentes

La logística en el sector hospitalario es un tema de interés a nivel internacional, se encuentran autores como Chow y Heaver (1994) cuando citan a Kowalski quien estipula que la logística hospitalaria tiene un valor del 25% al 45% del presupuesto operacional de un hospital. Porcentajes sobre los que trabajaron Garland Chow y Trevor Heaver, ellos realizaron un estudio sobre la logística hospitalaria en la industria de la salud en Canadá. En el artículo se destaca una figura sobre la importancia de la logística y el manejo de materiales, en esta calculan los porcentajes de influencia de cada área en el costo total del presupuesto operacional hospitalario. Del análisis se obtiene que el 46% del presupuesto se gastará en manejo de materiales.

Sin embargo la logística hospitalaria es un tema muy poco tratado en Colombia, no se cuenta con estudios en profundidad, es muy difícil encontrar una descripción detallada sobre cómo debería ser el funcionamiento de la cadena del abastecimiento en las instituciones de salud; recientemente viene despertado el interés de los investigadores colombianos, debido a que la logística hospitalaria y el estudio de la cadena de abastecimiento en salud se han visto como un medio para disminuir los costos y mejorar el servicio en el sistema de salud.

En instituciones de la ciudad de Bogotá se han realizado estudios, solucionado problemas logísticos de las organizaciones, pero no hay documentos que caractericen la logística hospitalaria interna. En la ciudad de Bucaramanga, en la Universidad Industrial de Santander, el estudiante Álvaro Jaimes Roa (2016) presentó el trabajo para optar el título de maestría en Gerencia de Negocios denominado "Mejoramiento de la logística hospitalaria en el Instituto del corazón de Bucaramanga".

El trabajo corresponde a la revisión de la literatura existente sobre logística hospitalaria en el ámbito internacional y nacional, con el fin de identificar las mejores prácticas, que se conviertan en el recurso principal que alimente el diagnóstico de la logística hospitalaria del Instituto del Corazón de Bucaramanga, permitiendo un plan de mejoramiento encaminado a la eficiencia y la calidad del servicio prestado.

Se pudo identificar que las instituciones de salud no cuantifican los gastos injustificados que generan desperdicios y dificultades en el desarrollo de los procesos. Resalta la búsqueda permanente de estrategias de eficiencia en el uso de los recursos, siendo un factor prácticamente obligatorio, es allí donde la logística del abastecimiento hospitalario puede jugar un papel diferenciador. De tal manera, que las instituciones de salud de Colombia, cuenten con una oportunidad de mejora al aplicar estrategias que integren el mejoramiento administrativo y asistencial. Esto favorece la trazabilidad de los procesos de la organización.

En la ciudad de Cali se presentó el trabajo "análisis y descripción de la logística hospitalaria en cinco áreas de una entidad de salud de alta complejidad" por Acosta y Hernández (2011) para optar el título de ingenieras industriales en la Universidad ICESI, el propósito fue contribuir al mejoramiento de la gestión logística interna en entidades hospitalarias de alta complejidad en la ciudad de Cali.

Igualmente, en la Universidad ICESI de la ciudad de Cali, los estudiantes Santiago Aguirre y Raúl Burbano (2015) presentaron el proyecto de grado para optar el título de ingenieros Industriales con el trabajo "Propuesta de diagnóstico del estado actual de la cadena de abastecimiento en el sistema de salud en Colombia".

A partir de la caracterización de la cadena de abastecimiento para el sector privado de salud en Colombia, se realizó un paralelo entre el funcionamiento de la cadena en un país desarrollado como Estados Unidos y el funcionamiento de la cadena en Colombia, el propósito era identificar las similitudes y diferencias entre los dos sistemas para así plantear las barreras, retos y oportunidades presentes en un sistema de salud.

Se identificó que el contexto legal colombiano juega un papel determinante y, por otro lado, factores como el individualismo del sistema, también, juegan en contra del desarrollo y buena gestión del sistema de salud. Con los resultados de la caracterización y de la comparación, se diseñó una encuesta que se utilizó como prueba piloto en los diferentes eslabones de la cadena de abastecimiento. El estudio concluye que en Colombia no existe una configuración de cadena de abastecimiento específica para el sistema de salud; por el contrario, existen un sinnúmero de configuraciones supeditadas al tipo de flujo de la cadena (medicamentos, biológicos, sangre, suministros hospitalarios, etc.), características específicas de los productos, precio del producto,

canal comercial o institucional, e incluso cada eslabón de la cadena configura su cadena de acuerdo a sus necesidades específicas.

4.2. Marco teórico

En las instituciones hospitalarias es fundamental el tema relacionado con la logística del suministro o abastecimiento de artículos como, por ejemplo, los medicamentos y dispositivos médicos para la atención de los pacientes; por lo tanto, el mecanismo de adquisición y disponibilidad de los bienes, ha llevado a la participación masiva de operadores logísticos (Outsoursing), interviniendo áreas de la cadena de suministros, desde el punto de la fabricación, del producto terminado hasta la dispensación del medicamento o dispositivo médico, para ser utilizado por el usuario.

Los operadores logísticos han emprendido una búsqueda de soluciones por medio de diferentes metodologías y estrategias que permitan entregar a tiempo los insumos hospitalarios, conservando las propiedades físicas y químicas, como por ejemplo en los medicamentos y dispositivos médicos, y de esta forma garantizar la calidad de los productos, por lo tanto, la velocidad y precisión en el flujo en toda la operación de la cadena del suministro debe aumentarse, basada no en el mejoramiento de los óptimos individuales o de los subprocesos sino en la identificación de un verdadero modelo para la gestión de la logística del suministro hospitalario.

4.2.1. Logística del abastecimiento. Según el Council Logistics Management "La logística puede ser vista como el proceso de planear, implementar y controlar de manera económica y eficiente el flujo de materias primas, inventarios en proceso, producto terminado y toda la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo; con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente" (Acevedo & Ratkovich, 2012). La logística se creó esencialmente con el fin de asegurar la disponibilidad del producto o servicio en el momento preciso, el lugar adecuado, al cliente deseado, a un costo competitivo, manteniendo la calidad de los productos. (Acero, 2003).

La cadena de suministro abarca todas las actividades relacionadas de forma directa o indirecta para cumplir los requerimientos del cliente. Dicha cadena debe tener en cuenta los

aspectos de producción, almacenamiento, transporte, relaciones con los proveedores y clientes. Teniendo como base de su operación el desarrollo del producto, mercadeo, operaciones, distribución, finanzas y servicio al cliente, (Benítez, 2004).

Partiendo de que la cadena se encuentra constituida por eslabones representados en las empresas, el objetivo es generar valor económico, acompañado de un flujo continuo de bienes, información y dinero. Para lograr una eficiente administración de la cadena, es importante que estos elementos fluyan permanentemente para generar dinero y lograr reconocimiento por competitividad en el mercado. Teniendo como fundamento La demanda real del mercado y la optimización de los recursos, (Fogarty, 1999).

Algunas de las funciones que hacen parte de la cadena de suministros son:

- a. Administración del portafolio de productos y servicios: Es la oferta que la compañía hace al mercado, de acuerdo a esta se diseña y ejecuta toda cadena de suministro para dar cumplimiento a la misma.
- b. Servicio al cliente. Es el encargado de establecer la necesidad del cliente, transfiriendo la información recolectada a control de producción, centro de abastecimiento o de distribución.
- c. Control de producción. Se encarga de programar la producción interna y como consecuencia activa la actividad de abastecimiento de insumos.
- d. Abastecimiento. Se encarga de proveer los insumos necesarios para satisfacer las necesidades de producción, cuidando los tiempos de los proveedores y los niveles de inventario de insumos.
- e. Distribución. Se encarga del almacenamiento y custodia de los productos para a su vez hacerlo llegar a los clientes.
- **4.2.2. Operador logístico.** Integra la prestación de servicios especializados dentro de la cadena de abastecimiento, tales como gestión de inventarios, transporte y distribución física; adaptando cada eslabón de forma flexible, con el objetivo de suplir las necesidades de cada uno de los clientes.

En la década de los 70 las operaciones logísticas eran actividades inherentes a cada empresa, hacia los años 80 con los modelos de Outsoursing, surgieron los operadores logísticos ofreciendo

un servicio de operación para mejorar la utilización de los recursos de las organizaciones a través de la tercerización de servicios.

Según Acevedo y Ratkovich (2012) existen cuatro tipos de operadores logísticos: estándar, desarrolladores de servicio, adaptadores del cliente y los desarrollados por el cliente:

- El operador estándar realiza tareas de alistamiento, empaque, almacenamiento y distribución.
- Los desarrolladores de servicio realizan tareas que incluyen seguimiento y trazabilidad, cross-docking, empaque especializado y sistemas de seguridad entre otros; soportados en una fuerte infraestructura de tecnología e información enfocándose en economías de escala.
- Los adaptadores de clientes operan según la petición de un cliente, controlan actividades logísticas totales de la compañía, enfocándose en la mejora de los servicios mas no desarrolla nuevos productos.
- Los desarrollados por el cliente constituyen el nivel más alto en operación logística hecha por terceros con relación a sus procesos ejecutando una integración total con el cliente asumiendo el control de sus actividades logísticas, (Serra, 2010).

Los operadores logísticos ofrecen ventajas representadas en la disminución de la inversión en activos fijos para la operación, costos de mano de obra del contratante, desarrollando posibles sinergias, garantía en desempeño de calidad y el posicionamiento de la logística como centro de competencia, (Acevedo y Ratkovich, 2012).

Por ejemplo, los operadores logísticos farmacéuticos deben desempeñarse bajo una serie de procedimientos y buenas prácticas que garanticen las propiedades físico químicas de los productos para que permanezcan intactas durante el paso de la cadena, particularmente en los procesos de compra, almacenamiento, transporte y distribución, (Dittmann, 2010).

4.2.3. Componentes de la cadena de abastecimiento del sector salud. La cadena de abastecimiento del sistema de salud en Colombia cuenta con una serie de entidades, como: organismos de dirección, vigilancia y control; organismos de financiación, entidades aseguradoras, Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS), empresas de producción y/o servicio y usuarios del sistema (García, et al, 2009).

Dentro de ésta cadena de abastecimiento, puede verse que existe flujo de información, materiales y recursos. Esto se debe a que dentro del sistema se encuentran organismos que controlan el funcionamiento de las IPS, operadores logísticos, distribuidores de medicamentos, proveedores, etc., cada uno de estos organismos y entidades tienen una función específica dentro del sistema, y cabe decir que un retraso en uno, puede llevar a que se vea afectado la prestación del servicio al paciente, (García et al, 2009).

La cadena de abastecimiento del sistema de salud de cualquier país del mundo, siempre estará regulada por legislaciones locales y mundiales, esto con el fin de cubrir las necesidades de salud básicas y necesarias para garantizar el bienestar y preservar la calidad de vida de los usuarios. Este manejo de la cadena de abastecimiento también es un problema en el momento de ejercer cambios, debido a que el funcionamiento (bueno o malo) de esta, se encuentra protegido por la legislación nacional o internacional.

4.2.4. Logística del abastecimiento y suministro hospitalario. Una institución hospitalaria tiene una estructura funcional muy bien definida, debido a que cuenta con diferentes departamentos que forman un sistema en la logística dentro de la institución de salud. Dentro de estas áreas se encuentran la gestión financiera, compras, almacén, suministros, farmacia, por ejemplo. Estas áreas se encargan de velar porque siempre hayan los bienes e insumos médicos necesarios para prestar el servicio médico (Borja, 2007).

El método de hacer las compras varía de acuerdo a la complejidad de la entidad hospitalaria. En entidades de alto nivel de complejidad se tendrá una sección encargada del área financiera y contable, compras, almacén, suministro y servicio farmacéutico. En una entidad de baja complejidad, por lo general se tendrán menos etapas y se concentrarán en una determinada área.

4.3. Marco conceptual

Entre los conceptos que se manejarán en el desarrollo del presente trabajo de investigación se tienen:

• Cadena de abastecimiento. En un sistema de prestación de salud la cadena de abastecimiento inicia desde la entrada de insumos al fabricante de los productos que se consumen

en un hospital y termina en la utilización de los productos creados en los pacientes que requieren del servicio.

- Defecto crítico. Es aquel que afecta la calidad del producto, lo hace inutilizable, constituyéndose en un riesgo para el usuario. (República de Colombia, Ministerio de Salud, 2002).
- Defecto mayor. Defecto que sin ser crítico, puede alterar la calidad del producto o reducir considerablemente su utilidad. (Decreto 2200, 2005).
- Defecto menor. Defecto que no afecta la calidad o el uso adecuado del producto (generalmente presentación).
- Defecto. Cualquier discrepancia o inconformidad de la unidad de producto con respecto a sus especificaciones. (Operador Logístico Objeto de Estudio, 2013).
- Desechar. Acción tomada sobre un producto no conforme para impedir su uso inicialmente previsto, identificándolo como inservible y retirándolo definitivamente del proceso. (Operador Logístico. Objeto de Estudio, 2013).
- Devolver. Acción tomada sobre un producto no conforme, para realizar la devolución al proveedor respectivo o para su ubicación en cuarentena para la realización del cambio con el proveedor. (Operador Logístico Objeto de Estudio, 2013).
- Liberación por concesión. Autorización para utilizar o liberar un producto no conforme. (Operador Logístico Objeto de Estudio, 2013).
- Logística Hospitalaria. Según un artículo realizado por Hernando Baquero (Pérez, 2012) del centro de Gestión Hospitalaria, las principales funciones de la logística en un hospital se encuentran dirigidas al direccionamiento estratégico de las operaciones, a la planeación, diseño, soporte e implementación de sistemas de medición institucional, identificación de actividades y operaciones primarias para el ciclo de atención de pacientes. También influye la logística según el autor en el logro de resultados institucionales, aumento en los niveles de comunicación, estandarización de procesos en el diseño de la gestión documental.
- Producto no conforme. Es aquel Producto que no cumple con los requisitos técnicos y normativos para ser usado o administrado al paciente. (Operador Logístico Objeto de Estudio, 2013).
- Restricción. Cualquier aspecto que limite o impida que una empresa pueda obtener más unidades de su meta; también se conoce como el recurso que no permite suplir la demanda del

mercado. Es decir su capacidad, en un periodo de tiempo, es igual o menor que la demanda que hay de él. (Estrategia Focalizada, 2008).

• Segregar. Separar los productos no conformes en un área o lugar diferente de donde están ubicados los que cumplen con los requisitos. (Operador Logístico Objeto de Estudio, 2013).

4.4. Marco legal

El sistema de salud en Colombia se encuentra regulado principalmente por dos leyes: la ley 100 de 1993 y la ley 1120 de 2007. En estas leyes se establece la regulación de las instituciones que hacen parte de la prestación del servicio, se definen las funciones y responsabilidades, tanto con el sistema como con los usuarios, (Guillermo et al., 2009).

Es importante la definición del marco legal porque permite tener una mejor visión del estado actual de la cadena de abastecimiento en las instituciones de salud. En Colombia el sistema de salud se rige por la ley 100 de 1993, donde se habla del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). En esta parte la ley habla acerca del funcionamiento general del sistema de salud, explica los regímenes de afiliación que existen y también cuáles son los deberes y obligaciones de éstos con los usuarios y con el Estado.

La logística hospitalaria, tiene por objeto garantizar la calidad y el suministro de los insumos de manera eficaz y eficiente. En el artículo 153 de la ley 100 de 1993 se trata de la equidad en la prestación del servicio, también trata acerca de la prohibición de la discriminación por clase social, religión o etnia, en la prestación del servicio de salud. Es así como la logística hospitalaria debe manejar el mismo nivel de eficiencia y eficacia en cualquier entidad de salud, no deberá ser discriminatoria en ningún caso. En los artículos 179 y 180 de la ley 100, se habla de los requisitos legales, técnicos y financieros, con los cuales deben cumplir todas las entidades prestadoras del servicio de salud, deben velar porque el servicio se preste de manera oportuna sin contratiempos por falta de implementos para prestar el servicio o por incumplimiento de los requisitos.

En el capítulo II de la ley 100 se encuentra todo lo relacionado con las instituciones prestadoras de salud. Es importante resaltar las obligaciones que tiene el gobierno con las IPS del sector público, estas deben ser dotadas con insumos gradualmente, según la demanda que tengan en cada hora hasta que puedan tener los insumos requeridos para la atención del servicio las 24

horas del día (artículo 191). Para resaltar que el Estado influye mucho en el proceso logístico hospitalario del sector público, lo mismo que las administradoras para todo el sistema.

La ley 100 también hace referencia a la garantía de satisfacción que deben ofrecer la IPS, estipula que la atención debe ser de calidad y alto nivel de satisfacción al paciente, para esto se deben establecer medidas como tiempos máximos de espera y métodos de registro (artículo 199). Esta ley permitirá identificar las restricciones que tiene la logística hospitalaria, y de esta manera se podrá realizar un análisis y una descripción del proceso logístico hospitalario conforme a la ley. El estar alineados con el marco legal que rige el sector de la salud en Colombia garantizará el buen funcionamiento del modelo logístico hospitalario interno en cualquier institución de alto nivel de complejidad, evitando así que tengan algún problema legal por incurrir en alguna actividad que no cumpla con los estándares legales estipulados por la normatividad y vulneren la seguridad del paciente en el momento de la atención.

En la distribución y despacho de medicamentos, por ejemplo, se deben tener en cuenta los controles del proceso de la logística del suministro para evitar los efectos indeseados que puedan afectar la salud de los pacientes. Para garantizar un nivel alto en la seguridad del paciente en el momento de administrar el medicamento, el proceso debe ser regulado desde la compra, debido a que se debe velar porque el proveedor tenga los registros sanitarios que establezcan el grado de calidad de los mismos, también debe velarse por mantener las condiciones necesarias para garantizar el buen estado del medicamento, como lo es conservar la cadena de frío.

Dentro del manejo de los medicamentos se tiene la implementación del sistema de distribución de la dosis unitaria, en este caso preferiblemente la dosis debe ser pre-elaborada, re-empacada o re-envasada, regularmente esta fase se delega a otro proveedor, considerado que puede implicar la reducción en gran medida el riesgo de error en el momento de suministrar el medicamento.

Como se puede apreciar en la logística del suministro de medicamentos, insumos médicos y elementos similares al interior de una institución prestadora de servicios de salud es determinante para el bienestar del usuario y el manejo de los recursos disponibles de la institución.

Es interesante resaltar con relación a la logística hospitalaria, que su objetivo es garantizar la calidad y el transporte de los insumos de manera eficiente y eficaz, es así como lo reglamenta la

Ley 1438 de 2011, por la cual se reglamentan los principios del sistema de seguridad social en salud.

El Decreto 1280 de 2002, Sistema de Vigilancia, Inspección y Control, en el Artículo 2, dice que promover el mejoramiento de la calidad y garantizar la oportunidad y el trato digno en la prestación de los servicios de salud y salud pública. De manera similar en el Decreto 1011 de 2006, el cual define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

4.5. Marco contextual

El presente trabajo de investigación tendrá lugar en la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) "Próvida Farmacéutica S.A.S", constituida el 30 de agosto del año 2012, por un grupo empresarial de la ciudad de Cartagena de Indias, que vio la necesidad de crear una IPS mixta que se dedicara a prestar sus servicios al Régimen Contributivo y Subsidiado. Este grupo empresarial apertura la reconocida Clínica Esensa "Especialistas en Salud", en la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca) a partir del 02 de septiembre del año 2015, ubicada en la Carrera 44 # 9 C 58 del barrio Los Cambulos.

Sus esfuerzos están orientados a brindar servicios de salud que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de sus usuarios, a través de una atención oportuna, segura, confiable y humanizada, soportada con un recurso humano competente y comprometido, tecnología apropiada, mejoramiento continuo de los procesos que impacten positivamente en la gestión del riesgo y la racionalización de los recursos.

5. Metodología

5.1. Línea de investigación

El proyecto se articula con la línea de investigación del programa académico de Administración en Salud de la Institución Universitaria Antonio José Camacho, línea de Salud Pública en el área de Gestión en Salud, ver imagen 2.

Imagen 2. Línea de investigación en Administración en Salud



Fuente: Elaboración propia. Adaptación de Semillero de Investigación de Gestión en Salud (SIGES). Grupo de Investigación en Salud, Ambiente y Productividad (GISAP). 2018

5.2. Enfoque de Investigación

El modelo de gestión para la logística del abastecimiento y el suministro de medicamentos e insumos médicos para la buena administración del departamento de compras en la Clínica ESENSA de la ciudad de Cali, por la naturaleza de los hallazgos, y la interpretación de los conceptos narrados por los líderes de los procesos asistenciales en su contexto real, se trabajó con el enfoque cualitativo.

5.3. Tipo de investigación

Según el alcance el tipo de investigación es descriptiva, ya que los datos logrados conllevaron a comprender los procesos actuantes, de acuerdo al análisis de las manifestaciones de los líderes de procesos asistenciales de la clínica.

5.4. Diseño de investigación

El trabajo de campo desarrollado en la investigación, aunque es abierto y flexible, no permitió la manipulación deliberada de variables, se fundamenta en el análisis de los datos y manifestaciones facilitadas por los líderes de los procesos asistenciales de la clínica; por lo tanto, el diseño de la investigación es no experimental.

5.5. Universo de estudio

El universo de estudio está constituido por el contexto donde se realizan las actividades en la logística de la cadena de abastecimiento de insumos de la Clínica Esensa de Cali; como también, por los siete (7) líderes de los procesos que tienen relación directa con la gestión de la logística del abastecimiento y suministro al interior de clínica.

5.6. Criterios de selección

Criterios de Inclusión:

- Observación de todas las actividades adelantadas por el departamento de compras de la clínica.
- Observación de las actividades realizadas para el suministro, distribución y dispensación de los bienes e insumos médicos.
 - Líderes del departamento de compras y del almacén al interior de la clínica.
 - Líderes de los procesos quienes realizan las solicitudes de bienes e insumos médicos.
 - Líderes que participaron de manera voluntaria.

5.7. Técnicas de recolección de datos

La información se obtiene de fuentes primarias como la observación directa realizada por los investigadores del proceso de la cadena de abastecimiento de la clínica y la consulta realizada a líderes de los diferentes procesos, también se recurre a fuentes secundarias como textos especializados, revistas y artículos.

Como técnica para la recolección de la información se aplica la observación y la entrevista. Para la observación se diseñó una guía de trabajo de campo, y para la interacción con los líderes de los procesos se diseñó un aplicativo de entrevista no estructurada (con preguntas abiertas) con la cual se tiende a sesgar en menor proporción las respuestas de los líderes de procesos; estos instrumentos se construyen a partir de las variables de cada uno de los objetivos específicos.

De igual manera, en el desarrollo del segundo objetivo específico se implementó una matriz FODA y un diagrama de Causa Efecto, con el propósito de identificar las oportunidades y las diferentes estrategias de acción.

5.8. Técnicas y métodos de análisis

Para el análisis de la información se utilizó el método de análisis estadístico, con representación de tablas y gráficos, que permitan analizar descriptivamente los datos de cada variable, así mismo, se apoyó con el análisis de las observaciones a través de videos o notas transcritas, el análisis y tabulación de las entrevistas; técnicas que permiten obtener detalles profundos de las observaciones y de los entrevistados.

5.9. Variables de estudio

Las variables son las características o propiedades del objeto de estudio, a la cual se observa y/o cuantifica en la investigación y que puede variar de un elemento a otro del universo, o en el mismo elemento si este es comparado consigo mismo al transcurrir un tiempo determinado.

Tabla 1. Variables de estudio

Variable	Naturaleza	Tipo	Unidad de Medición
Situación real de la cadena de abastecimiento	Cualitativa	Nominal	Observación de las fases proceso actual
Factores críticos de la cadena	Cuantitativa	Discreta	Identificación de puntos críticos del proceso
Factor financiero	Cuantitativa	Discreta	Manejo de presupuesto en pesos
Listado básico de medicamentos e insumos	Cualitativa	Nominal	Relación de bienes e insumos médicos
Selección de proveedores	Cuantitativa	Discreta	Calificación de proveedores
Manejo de inventarios	Cuantitativa	Discreta	Rotación de existencias en unidades
Adquisición de bienes e insumos	Cuantitativa	Discreta	Orden de compra por cantidades compradas
Recepción	Cualitativa	Nominal	Relación de cantidades recibidas
Almacenamiento	Cualitativa	Ordinal	Orden alfabético en almacén
Distribución	Cualitativa	Nominal	Fases de la distribución interna
Dispensación	Cualitativa	Nominal	Fases de la entrega de bienes a los usuarios
Atención farmacéutica	Cualitativa	Nominal	Fases del proceso

5.10. Consideraciones éticas

La ética entendida como "el estudio de los valores y sus relaciones con las pautas de conducta" (Baca, 1996) invita a la investigación, como práctica social, a trascender la producción de conocimiento permitiendo el establecimiento de una relación ética con el problema que se investiga y con los sujetos sociales con los que se interactúa.

La participación de los individuos como sujetos de estudio o informantes en el proyecto de investigación es una decisión libre y autónoma. Por esta razón, las relaciones entre el investigador y los participantes están mediadas por la verdad y por esto son ellos mismos, los participantes, los dueños de la información, quienes de forma voluntaria y consciente la entregan a los

investigadores. La investigación se basa en el consentimiento libre, consciente y reflexivo de aquellos que se estudian o en cuyo contexto social se intervinieron. De esto se deriva la responsabilidad de explicar detalladamente los términos y condiciones del proyecto, de tal forma que los participantes entiendan los propósitos, el sentido del trabajo, y la forma como se llevará a cabo su divulgación.

En este estudio los investigadores son los responsables del uso que se les pueda dar a los hallazgos y acciones, evitando vulnerar los derechos, como también, no violentar la dignidad de los sujetos que participan en la investigación.

6. Resultados de la investigación

6.1. Estructura administrativa

La Clínica de Especialistas en Salud, Clínica ESENSA, en la ciudad de Cali es una Institución Prestadora de Servicios de Salud de alto nivel de complejidad, enfocada al bienestar del usuario y su familia.

Interesante resaltar que en la actualidad tiene una estructura de mando vertical, a pesar de contar con un esquema organizacional horizontal, con líderes en cada uno de los procesos misionales o de cadena de valor. Las políticas de la compañía fluyen a través de una sola línea de mando desde la Gerencia General, quien es la responsable de tomar las decisiones finales.

- **6.1.1 Estructura organizacional.** En la imagen 1 se puede apreciar la estructura organizacional de la Clínica Esensa, la cual se fundamenta en tres áreas: el área administrativa, el área asistencial y el área de servicios tercerizados; con sus respectivas líneas de autoridad, las líneas relacionadas con la autoridad externa y las líneas de relación de coordinación, utilizadas para resaltar el área de servicios tercerizados.
- Misión. Es una Institución Prestadora de Servicios de Salud, enfocados al bienestar del usuario y su familia, a través de una atención segura, de calidad y humanizada, apoyados en un talento humano con alto nivel de desempeño, generando sostenibilidad financiera.
- Visión. Ser reconocidos en el suroccidente colombiano como una institución que brinda servicios de salud confiables, que garantiza la satisfacción del usuario y su familia con responsabilidad social empresarial.

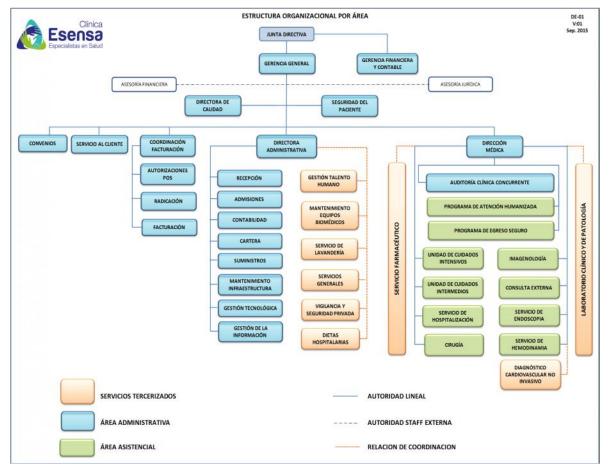


Imagen 3. Estructura organizacional Clínica Esensa

http://www.clinicaesensa.com/Estr%C3%BActura-organizacional/

- Valores corporativos. Entre sus valores se identifican:
 - Compromiso. Estamos comprometidos en brindar servicios oportunos y seguros, en búsqueda de minimizar los riesgos en la atención.
 - Responsabilidad. Todos nuestros actos son realizados de acuerdo a una noción de ética, justicia y de cumplimiento del deber.
 - Amor. Sentimiento de afecto hacia la labor diaria en el cuidado del otro.
 - Equidad. Atención humanizada al usuario sin distinción de etnia, credo, nivel socioeconómico, brindando a cada ser lo que requiere para su bienestar físico y emocional.

- Confianza. Brindando seguridad a través del mejoramiento continuo, logramos servicios que satisfacen a nuestros usuarios.
- Política de calidad. Los esfuerzos están orientados a brindar servicios de salud que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de nuestros usuarios, a través de una atención oportuna, segura, confiable y humanizada, soportada con un recurso humano competente y comprometido, tecnología apropiada, mejoramiento continuo de los procesos que impacten positivamente en la gestión del riesgo y la racionalización de los recursos.
- **6.1.2 Mapa de procesos.** El mapa de procesos de Clínica ESENSA se fundamenta en el mejoramiento continuo. Donde los procesos se levantan a partir de las necesidades y expectativas de los usuarios hasta la satisfacción del usuario y la productividad de la institución.

La clínica tiene bien definidos los procesos estratégicos o de conducción, los procesos misionales o de cadena de valor, los procesos de apoyo o de soporte y los procesos de evaluación, como se puede apreciar en la imagen 2.

Los servicios de la Clínica ESENSA se basan en la prestación de cuatro líneas: Hospitalarios, Ambulatorios, Quirúrgicos y Angiografía.

Entre los servicios hospitalarios cuenta con: Hospitalización General, Unidad de Cuidados Intensivos y Unidad de Cuidados Intermedios. Los servicios ambulatorios son: Laboratorio Clínico, Laboratorio de Patología, Imagenología y Consulta Especializada: Anestesiología, Cardiología, Electrofisiología, Gastroenterología, Ginecología, Infectología, Nefrología, Neurocirugía, Nutrición, Ortopedia, Ortopedia Reemplazos, Otorrinolaringología, Cirugía Bariátrica, Cirugía de Mano, Cirugía General, Cirugía Plástica, Cirugía Vascular. Entre los servicios quirúrgicos están por Tipo de Procedimientos: Procedimientos Quirúrgicos Ambulatorios y Procedimientos Quirúrgicos Hospitalarios. Las Especialidades Ofertadas son: Cirugía Bariátrica, Cirugía Plástica, Cirugía Vascular, Cirugía General, Ginecología, Neurocirugía, Ortopedia, Ortopedia Reemplazos, Otorrino.

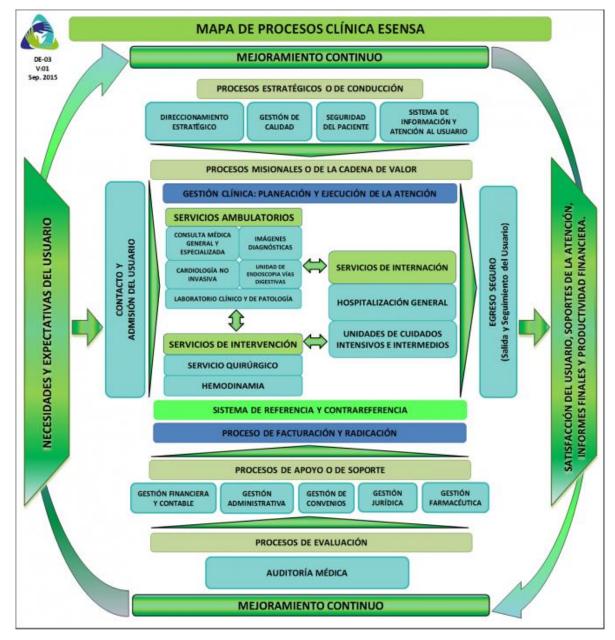


Imagen 4. Mapa de procesos Clínica Esensa

http://www.clinicaesensa.com/Mapa-de-procesos/

6.2. Caracterización del modelo actuante

Este subcapítulo responde al primer objetivo específico, donde se resalta que la cadena de abastecimiento tiene que estar direccionada, principalmente, al cumplimiento de la visión

estratégica de la institución (la cual se trató en el subcapítulo anterior), con soporte en la buena gestión del departamento de compras de la misma.

Por la consideración anterior se puede argumentar que la cadena de abastecimiento tiene que ver con todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes, incluyendo a todos los agentes desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de consumo del producto terminado. En esta cadena es necesario considerar algunos elementos básicos de la administración: planear, abastecer, hacer y entregar.

En este sentido, en el proceso de abastecimiento de insumos de Clínica ESENSA es fundamental el manejo de proveedores externos, la identificación de los distribuidores internos y de los usuarios. De la intercomunicación de estos tres agentes depende el eficiente suministro de artículos, la satisfacción del cliente y la generación de valor agregado para la clínica.

6.2.1. Estructura del departamento de compras. La estructura organizacional del departamento de compras y suministros de Clínica ESENSA se representa en la imagen 5.



Imagen 5. Niveles de subordinación y mando

De acuerdo a las especificaciones y según los perfiles ocupacionales que requiere el proceso de compras y suministros, en Clínica ESENSA el departamento de compras se encuentra liderado por un jefe de compras, mientras el almacén depende directamente de un jefe de almacén.

Es interesante resaltar que en la Clínica Esensa, es la Gerencia General la encargada de aprobar las diferentes cotizaciones y órdenes de compra tanto de medicamentos como de insumos hospitalarios. Posteriormente la Dirección Administrativa de la clínica se responsabiliza y vela por la oportuna adquisición, el pago a proveedores y tramitar los soportes de pago de las compras

realizadas. Las compras se gestionan únicamente de contado, considerando que la clínica no cuenta con canales de crédito comercial por el retraso permanente en los compromisos adquiridos con los diferentes proveedores.

El departamento de compras es dirigido por el jefe de compras y suministros, es la persona responsable de planear, organizar, ejecutar y controlar la logística de abastecimiento de la clínica. El jefe de compras es el responsable de gestionar la consecución de proveedores, además, se encarga de solicitar las cotizaciones de bienes requeridos, como medicamentos e insumos hospitalarios para los diferentes servicios.

Las requisiciones por pedidos de insumos hospitalarios como de medicamentos provenientes del servicio farmacéutico se realizan de manera semanal, y se concentran con el Jefe de Almacén. Esto implica que se maneje una reposición de inventarios para ocho días, situación que puede ser contraproducente por la dependencia de la forma de negociación con los proveedores, especialmente, para el caso de las compras de contado.

6.2.2. Almacén central. El almacenamiento tiene como objetivo conservar las características de los medicamentos y de los insumos (tal como las presentaron a su ingreso) durante su permanencia dentro del almacén, con el fin de que éstos lleguen al usuario en condiciones óptimas y en el tiempo oportuno.

Por esta razón, el almacén debe asegurar una rápida localización, lograr una segura identificación de los productos y el máximo aprovechamiento del espacio físico. En la Clínica ESENSA, por ejemplo, se encuentra ubicado en un área estratégica, independiente de las áreas de hospitalización y del servicio farmacéutico; tiene suficiente capacidad para almacenar y conservar un volumen adecuado de productos para más de 30 días.

En resumen, la clínica cuenta con tres áreas de almacenamiento: el almacén central, el servicio farmacéutico y las unidades descentralizadas dispuestas en los diferentes pisos o unidades de atención, como urgencias, además, de acuerdo con los procesos que se desarrollan en el almacén, éste cuenta con las secciones de recepción, revisión y registro, embalaje y despacho y la sección de almacenamiento.

El almacén garantiza que el proceso de suministro funcione en condiciones óptimas permitiendo que las unidades dispuestas en los diferentes servicios cuenten en forma oportuna con los suministros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Entre las funciones de la jefatura de almacén están:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de compra, recepción, almacenamiento y distribución de los medicamentos e insumos médicos.
- Coordinar, supervisar y evaluar las funciones que desarrollan los diferentes funcionarios del almacén.
- Revisar la documentación relacionada con: selección de proveedores, órdenes de compra,
 recepción de pedidos, almacenamiento y distribución de los productos.
- Garantizar la custodia de los productos farmacéuticos e insumos médicos y hospitalarios.
- Fortalecer la intercomunicación con las demás áreas de la clínica.

6.2.3. Proveedores. La Clínica Esensa en la actualidad cuenta una base de datos de aproximadamente 30 proveedores, con relaciones comerciales activas; proveedores que abastecen a la clínica, principalmente, de medicamentos e insumos médicos y hospitalarios.

Si bien, es cierto que los proveedores hacen parte de los distintos grupos de interés que influyen en el éxito empresarial, y esta no es la excepción, para la institución es fundamental mantener las relaciones comerciales con sus proveedores, pero también es interesante fortalecer, ampliar y/o renovar permanentemente las alianzas estratégicas.

Las relaciones comerciales en la actualidad presentan algunas debilidades, como por ejemplo, el departamento de compras no cuenta con un presupuesto establecido para ejecutar y proyectar las compras de medicamentos e insumos médicos; aspecto que genera una incertidumbre en el proceso de compras, por carecer de recursos disponibles, situación que conlleva a generar retrasos en la reposición de pedidos e inventarios; además, se maltratan las relaciones con los proveedores, especialmente, en el manejo de créditos comerciales, teniendo que recurrir a compras de contado, recurso que retrasa la solicitud de un pedido y el aprovisionamiento de medicamentos e insumos médicos.

Por la situación anteriormente expuesta, el departamento de compras cuenta con dos clasificaciones de proveedores: los proveedores con los cuales se tiene unas condiciones de crédito establecidas, y los proveedores con los cuales se manejan compras con pago de contado.

Las dos condiciones comerciales referidas hacen que los precios cambien frecuentemente, impidiendo mantener un comportamiento de costos estables y adecuado para la clínica. Las condiciones comerciales muy variadas impiden no solo conservar un adecuado nivel de costos, también inciden en la conservación de un nivel de inventario adecuado y oportuno para los usuarios del almacén, como en el mantenimiento panel de proveedores adecuados. En este sentido, cabe resaltar que el ciento por ciento de los proveedores de la clínica son distribuidores mayoristas o depósitos de medicamentos e insumos médicos. En términos generales son intermediarios que encarecen el precio de los productos. El departamento de compras no cuenta con proveedores en calidad de fabricantes directos, todos los proveedores son intermediarios.

Dentro de la clasificación de proveedores de la institución se tiene en cuenta dos clasificaciones: la cartera de proveedores a crédito cuenta con 10 empresas y la cartera de proveedores de contado cuenta con 21 empresas. Los 31 proveedores presentan dos características: 9 proveedores cuentan con presencia a nivel nacional y 22 proveedores son con presencia regional, ubicados en la ciudad de Cali, ver tabla 2 y tabla 3.

Tabla 2. Proveedores cartera de crédito

Proveedor	Productos principales	Nivel
ALLERS GROUP S.A.	INSUMOS HOSPITALARIOS	REGIONAL
COMERCIALIZADORA IMPOCOR	INSUMOS HOSPITALARIOS	REGIONAL
DMJ PHARMA	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	REGIONAL
EASY MEDICS	MATERIAL E INSUMOS PARA PROCEDIMIENTOS (ENDOSCOPIA)	REGIONAL
IMPRESOS EMPERADOR	PAPELERÍA MEMBRETEADA DE LA CLÍNICA	REGIONAL
INVIVIO BIOINGENIERÍA	MATERIAL E INSUMOS PARA PROCEDIMIENTOS (UROLOGÍA)	REGIONAL
IQ INNOVACIONES QUIRÚRGICAS	SISTEMA DE TERAPIA VAC (CIERRE ASISTIDO POR VACÍO)	REGIONAL
PHARMAMEDICAL RADIOLOGY	MEDIOS DE CONTRASTE (IMÁGENES DIAGNOSTICAS)	REGIONAL
RED-MEDIHOS	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	REGIONAL
SALUD SEGURA LYR	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	NACIONAL

Tabla 3. Proveedores cartera de contado

PROVEEDOR	PRODUCTOS	Nivel
AMAREY NOVA MEDICAL	MEDICAMENTOS DE CONTROL ESPECIAL Y ALTO COSTO	NACIONAL
AVAMEDICAL	ACCESORIOS BIOMÉDICOS	REGIONAL
BIOART	PRODUCTOS ORTOPEDIA	NACIONAL
COBO MEDICAL S.A.S	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	NACIONAL
DIMEFAR EU	MEDICAMENTOS DE CONTROL ESPECIAL	REGIONAL
DISCOLMEDICA	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	NACIONAL
DISTRIBUIDORA UNIVERSAL	INSUMOS DE PAPELERÍA	REGIONAL
EQUIMEGA	ACCESORIOS BIOMÉDICOS	REGIONAL
ESPECIALIDADES DIAGNOSTICAS	FORMO BUFERADO	NACIONAL
ESTERILIZAR EU	INSUMOS PARA ESTERILIZACIÓN	REGIONAL
EUROCIENCIA	MALLAS ESPECIALES VENTRALIGTH	REGIONAL
EVE DISTRIBUCIONES	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	REGIONAL
JC DISTRIBUCIONES	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	REGIONAL
LINDE	CANISTER Y LINER DE SUCCIÓN	REGIONAL
MAINCO	ROPA DESECHABLE	REGIONAL
MEDIVALLE SF	MEDICAMENTOS E INSUMOS HOSPITALARIOS	REGIONAL
ORTOPÉDICA DEL CARIBE	MATERIAL DE ORTOPEDIA	NACIONAL
SUPRISA S.A	BOLSAS PLÁSTICAS PARA RESIDUOS HOSPITALARIOS	NACIONAL
TECNOLOGÍAS MEDICAS	MATERIALES E INSUMOS PARA CPRE	REGIONAL
VEGIMED	MATERIAL DE ORTOPEDIA	NACIONAL
WINER	MALLAS PROLIPROPILENO, ESTOQUINETA	REGIONAL

Para resaltar que las condiciones en las relaciones comerciales con los proveedores varían mucho, dependiendo de la facturación en condiciones de crédito o de contado. Actualmente, la clínica se encuentra realizando una programación de pagos mensuales con el fin de afectar la cartera vencida de los proveedores con los que tiene crédito, esto con el fin de mantener el cupo de crédito disponible. Para el pago de proveedores de contado la Dirección Administrativa de la clínica es la encargada de velar por el cumplimiento y pago oportuno a proveedores.

Las condiciones de despacho por parte de los proveedores dependen directamente de las condiciones de cartera, es decir; con los proveedores que despachan a crédito se debe mantener el cupo de cartera activo, para el despacho de las órdenes de compra con los proveedores de contado

se debe enviar el soporte de pago previo al proveedor para que éste programe el despacho de la orden de compra solicitada, mientras no se reporte la consignación no se realiza el despacho.

Por esta razón, las solicitudes de compra presentan una barrera financiera y los pedidos se realizan dependiendo de la disponibilidad del presupuesto de momento y no considerando el inventario requerido. Situación que conlleva a pedir una cantidad máxima para ocho días de rotación, lo cual es contraproducente para la prestación del servicio. En esta situación las cantidades solicitadas no dependen de las necesidades del momento sino del presupuesto existente para compras a proveedores en condiciones de contado.

6.2.4. Distribución interna. La logística relacionada con la cadena de abastecimiento de insumos en Clínica Esensa hace parte de los procesos de soporte o de apoyo, en concordancia con el mapa de procesos de la organización. El almacén es el área central de distribución de productos farmacéuticos e insumos hospitalarios al interior de la Clínica Esensa.

El objetivo principal en la distribución de los productos es garantizar el correcto y oportuno abastecimiento de insumos hospitalarios y medicamentos para las unidades de atención, como urgencias, hospitalización, el servicio farmacéutico y las farmacias dispuestas en los pisos, propendiendo por la calidad y excelencia en la prestación de los servicios asistenciales.

La distribución, al interior de la Clínica Esensa, de los productos farmacéuticos como de los insumos médicos se realiza para el servicio farmacéutico y para los servicios hospitalarios, quirúrgicos y los servicios ambulatorios. Los diferentes servicios se dotan con insumos de consumo como algodón, gasa, jeringas, agujas, catéteres, sondas, alcohol 70%, esparadrapo, micropore, etc.

El alcance del proceso de compras y suministros dentro de la institución inicia con las necesidades y solicitudes de las diferentes áreas asistenciales y del servicio farmacéutico de la Clínica Esensa, es decir; el proceso de compras y suministros inicia su gestión con el listado de requisiciones de compra (documento de uso interno de la empresa) donde se relacionan los insumos y medicamentos necesarios para la correcta operación de los procesos misionales de la institución.

El proceso se inicia con una solicitud dirigida al almacén de la clínica, donde se seleccionan los insumos disponibles dentro del inventario del almacén y se procede a realizar el despacho. Los productos faltantes se solicitan a los diferentes proveedores, iniciando con la cotización solicitada a los proveedores, se hace la selección del proveedor, la elaboración de la orden de compra. El

procedimiento continúa con la notificación de los soportes de pago por parte de la dirección administrativa de la clínica y la entrega de las órdenes de compra al almacén para la posterior recepción de los pedidos y la verificación de los productos.

Cuando el pedido llega, se hace la respectiva inspección de los productos recibidos en el almacén, se aplican los controles establecidos que garantizan la custodia y no deterioro de los mismos; así como, el cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas por el fabricante para el almacenamiento adecuado, conservación y custodia de los dispositivos médicos y medicamentos en un espacio físico seleccionado, demarcado y controlado; atendiendo a los criterios de Buenas Prácticas de Almacenamiento.

Dentro de este proceso se tienen en cuenta los siguientes pasos:

Paso 1: Delimitación e identificación de las áreas de almacenamiento, esto con el fin de ordenar la distribución y ubicación física de los dispositivos médicos y medicamentos que se encuentren en almacén.

Paso 2: Almacenamiento según condiciones ambientales. Para el almacenamiento de medicamentos y dispositivos médicos, se tienen en cuenta algunas características relacionadas con la luz, la temperatura y humedad, lo mismo que las de volumen en almacenamiento.

- **6.2.5. Usuarios directos.** Los usuarios directos del almacén son los diferentes servicios asistenciales y el servicio farmacéutico. Entre ellos están:
 - Cirugía
 - Central de Esterilización
 - Unidad de Cuidados Intensivos
 - Unidad de Cuidados intermedios
 - Hospitalización
 - Imágenes Diagnosticas
 - Endoscopia
 - Sedes ambulatorias de consulta externa
 - Servicio Farmacéutico

6.3. Factores críticos en la cadena de abastecimiento

El presente subcapítulo da respuesta al segundo objetivo específico. Resaltando que actualmente en el mundo se están desarrollando nuevas técnicas en la cadena de suministros o de abastecimiento de las empresas, principalmente, en las instituciones de la salud, con el fin de lograr optimizar los procesos que tienen y poder hacer que las adquisiciones como las entregas sean más rápidas y por ende más eficientes.

Para lograr la identificación de las mejores formas de hacer las cosas, se partió de la identificación de los factores críticos en la cadena de suministros o abastecimientos del departamento de compras de la Clínica ESENSA, para ello se procedió a elaborar un análisis FODA y un diagrama de causa y efecto, prácticas utilizadas para identificar las mejoras en el proceso de compras.

6.3.1 Análisis FODA. El diagnóstico realizado al modelo actuante del departamento de compras de Clínica ESENSA aplicado en la logística del suministro de medicamentos e insumos médicos permitió realizar un análisis FODA.

FACTORES INTERNOS Debilidades Fortalezas - Falta de organización y delegación - Reconocimiento en el mercado - Varios años de experiencia interna Factores y Estrategias - Personal capacitado Falta de presupuesto para compras - Desaprovechamiento de las apuestas de mercado (proveedores) FACTORES EXTERNOS **Oportunidades Estrategias FO** Estrategias DO Crecimiento actual del - Aumento de la capacidad de Definir un modelo y delegar mercado de la salud compra autonomía para las compras Diferentes alternativas Nuevos segmentos de Buscar nuevas alternativas de proveedores en el mercado proveedores y nuevas inversiones de proveedores y diferentes Utilización de la capacidad Asignar presupuesto de compras oportunidades de instalada con base en rotación de productos negocio Estrategias FA **Estrategias DA** Amenazas Incremento de la - Actualizar la tecnología para - Investigación de nuevas tecnología que afecta dinamizar el proceso de compras oportunidades presentes en el los procesos Fortalecer el control a mercado de proveedores Productos ilegales proveedores y productos Establecimiento de alianzas comprados comerciales con grandes Competencia de grandes instituciones en el Establecer alianzas con la proveedores del mercado mercado competencia

Tabla 4. Análisis FODA del departamento de compras

En el análisis FODA se muestran los puntos fuertes y débiles de la empresa y de igual manera las estrategias que podrían aplicar para ver una mejora del modelo; igualmente, por medio de las entrevistas se realizó un diagrama de causa y efecto con el método de las M's para el departamento de compras de la Clínica ESENSA.

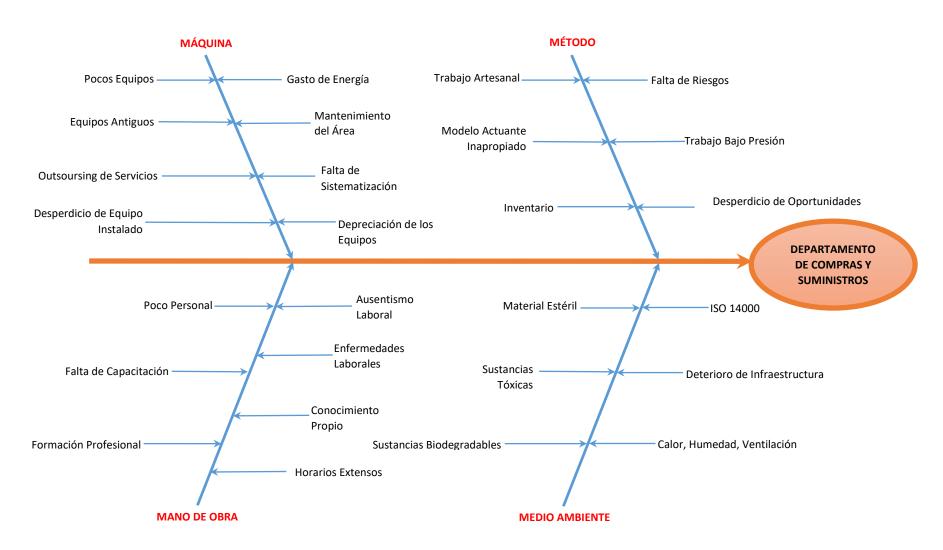
El análisis FODA del departamento de compras en la Clínica ESENSA permitió identificar las principales debilidades y amenazas que presenta el proceso y el departamento de compras actualmente, pero de la misma forma se identificaron las fortalezas y oportunidades, factores que permitieron generar unas estrategias con el propósito de equilibrar y/o eliminar las fallas que tiene el departamento de compras.

Las estrategias que requieren trabajarse de manera apremiante son las estrategias DO, sin querer referir que las estrategias restantes tengan menor significancia. En esta ocasión las estrategias DO permiten fortalecer de manera definida el horizonte del departamento de compras

y, lógicamente, su impacto en los servicios asistenciales, como en el servicio farmacéutico de la clínica, aspecto que redundará en beneficio de los usuarios directos e indirectos. Estas estrategias son: definición de un modelo de gestión y delegar la autonomía para realizar las compras; la identificación de nuevas alternativas de proveedores y nuevas oportunidades de inversión en productos requeridos; la asignación y ejecución de un presupuesto mensual para compras con base en la rotación de inventarios.

6.3.2 Diagrama de Causa y Efecto. Durante la realización del diagrama de causa y efecto se identificaron diferentes puntos críticos dentro de la cadena de abastecimiento del departamento de compras de la Clínica ESENSA, uno de los puntos críticos se presenta con el desperdicio del equipo instalado, aspecto que indica la necesidad de llevar una acción de mejora en este aspecto; igualmente, una de las principales fallas que se presenta en el equipo es el desperdicio del mismo, todo esto se debe a que actualmente la institución no cuenta con suficientes recursos financieros para el mantenimiento y actualización del equipo técnico como del equipo humano y, por esa razón, el modelo utilizado se encuentra caduco, una de las acciones de mejora para esto es la mencionada en el análisis FODA de nuevas inversiones de capital para poder actualizar no solo los equipos, sino también los productos a adquirir como capacitar al recurso humano y lograr que la institución llegue a ser más eficiente y pueda ampliar su segmento de mercado.

Imagen 6. Diagrama de causa y efecto del modelo de compras



En el aspecto del método donde se menciona la falta por asumir nuevos riesgos, se refiere a explorar nuevos métodos, nuevas formas de hacer las cosas para intervenir en nuevos mercados, adaptar el modelo de gestión según la evolución del mercado actual.

La actualización de los equipos de trabajo permite una sistematización y automatización del proceso y, de esta manera, poder lograr una mejor productividad del departamento de compras para beneficio de la Clínica Esensa.

La falta de sistematización hace referencia a la desactualización del software de compras lo cual es una barrera para la productividad del departamento y lógicamente del almacén.

La cualificación de la mano de obra es otro aspecto que influye directamente en la productividad del departamento de compras de la clínica y, con mayor razón en el campo de la salud, el cual es un sector que cambia permanentemente, principalmente en insumos y sustancias farmacológicas.

Cuando se menciona el medio ambiente dentro del diagrama de causa y efecto se pueden identificar diferentes factores que pueden afectar el proceso de adquisición de insumos médicos y medicamentos, como pueden ser la adquisición y manejo de material estéril, de sustancias tóxicas y biodegradables; de igual manera, se menciona el deterioro de los productos almacenados por efecto del deterioro en la infraestructura a causa del calor, la humedad y la ventilación, por lo cual se requiere de la norma ISO 14000 para controlar todos los factores que pueden afectar de manera directa el medio ambiente.

6.3.3. Factores críticos en el modelo actuante. Dentro de las problemáticas del modelo actuante se evidencia deficiencia o ausencia de presupuesto para el departamento de compras con el fin de acceder a pedidos de insumos hospitalarios y de medicamentos. La Clínica ESENSA no cuenta con un presupuesto establecido, las compras se realizan según la necesidad del momento, por lo cual se pierde el seguimiento y control sobre la rotación de inventarios. Esta situación se genera por el retraso en los pagos a proveedores, tanto de contado como de crédito, y de esta manera se impacta de manera negativa en las relaciones con los proveedores.

Todos los actores que intervienen en el proceso de compras y suministros tienen roles definidos, sin embargo el proceso evidencia oportunidad de mejora. Al tener una periodicidad de compras tan corta la oportunidad de suministros para el almacén es muy limitada, dependiendo

exclusivamente de la disponibilidad del pago de la clínica y de la oportunidad del despacho por parte de los diferentes proveedores. Situación que afecta la funcionalidad de las diferentes áreas de la clínica, siendo el margen de error muy latente y la capacidad de respuesta ante una urgencia vital demasiado limitada.

Como plan de contingencia para las urgencias vitales de medicamentos e insumos hospitalarios, la institución soporta las compras de dichos productos a través de caja menor, es decir, la compra se realiza en efectivo, implicando un desplazamiento del personal de almacén hasta las instalaciones de los diferentes proveedores que tienen disponibilidad del producto requerido; dado que las compras de contado se pagan por transferencia bancaria y normalmente este proceso se demora en reflejar el pago al proveedor.

La falta de inventarios de medicamentos e insumos hospitalarios es una de las principales fallas de la no oportunidad de despacho del servicio farmacéutico y del almacén cuando de insumos se trata.

La planeación de los tiempos de compra vs la oportunidad de tiempos de entrega y disponibilidad por parte de los proveedores es otra de las dificultades a las que se enfrenta la institución. Al no contar con una planeación y cronograma de compras para medicamentos e insumos hospitalarios, algo que va de la mano con la falta de un presupuesto para el área de compras.

6.4. Modelo de gestión para la logística de abastecimiento

En este subcapítulo, dando respuesta al tercer objetivo específico, se desarrolla la propuesta del modelo para la logística del suministro de productos farmacéuticos e insumos médicos y, de esta manera, lograr una buena gestión en la administración del departamento de compras de la Clínica Esensa.

A partir del modelo actuante sobre los procesos propios de la cadena de abastecimiento en la Clínica ESENSA, se puede establecer un tipo estándar de cadena para el suministro de los productos farmacéuticos y de los insumos médicos, es decir, se genera un tipo de cadena ajustada al requerimiento del departamento de compras.

Sin embargo, la existencia de una cadena de abastecimiento estándar en el contexto de la clínica no será posible, mientras subsista la barrera en la forma de pago de las compras realizadas, es decir, mientras se tenga el condicionante del pago de contado, porque la existencia o no de productos para la prestación de los servicios de la salud no puede quedar sujeta a la disponibilidad de un dinero en efectivo para realizar una compra. Las instituciones de salud requieren de un presupuesto para la gestión de sus procesos, especialmente, para el abastecimiento y manejo de inventario de insumos médicos y productos farmacéuticos.

Por ejemplo, en salud para cada tipo de productos es conocido que se debe hacer una gestión diferente en la cadena de abastecimiento, si se trata de medicamentos, insumos hospitalarios, alimentos, biológicos, etc., y los productos dentro de cada requerimiento exigen de una gestión especial; en el caso de algunos medicamentos se requiere cadena de frio y control de la temperatura, en otros se requiere una disposición particular porque son medicamentos de control especial.

Por estos motivos se realizaron entrevistas con los líderes de los procesos que hacen parte de la cadena de abastecimiento de la clínica, y con los resultados de la caracterización fue posible identificar la necesidad de contar con unas fases que dibujen un proceso de gestión estándar en la logística del suministro de insumos hospitalarios y productos farmacéuticos, con lo cual se garantizaría una buena administración del departamento de compras en Clínica Esensa.

6.4.1. Procedimientos del departamento de compras. Entre el conjunto de acciones que tienen que realizarse de manera estándar para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias se caracterizan en los siguientes procedimientos:

- Evaluación de proveedores
- Selección de proveedores
- Gestión de pedidos
- Productos pendientes y productos no manejados
- Evaluación de nuevos medicamentos e insumos

La imagen 7 representaría los encabezados para cada uno de los procedimientos propuestos.

Imagen 7. Encabezado del procedimiento

	Código: GCOE-PR-01
Clínica	Página x de x
Esensa	Versión: V-1
Especialistas en Salud	Gestión de Compras

Desarrollo del procedimiento

Nombre del funcionario	Nombre del funcionario	Nombre del funcionario
dd-mm-aaaa	dd-mm-aaaa	dd-mm-aaaa
Elaboró / Fecha	Revisó / Fecha	Aprobó /Fecha

6.4.1.1. Selección, evaluación y reevaluación de proveedores

1. Objetivo

Realizar la selección, evaluación, reevaluación y control sobre el desempeño de los proveedores de medicamentos, dispositivos e insumos médicos para CLÍNICA ESENSA, y lograr mayor confiabilidad sobre el proveedor y el producto comprado.

2. Alcance

Este procedimiento aplica en el proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores de Clínica Esensa.

3. Responsable

Jefe de compras, director técnico: químico farmacéutico o regente de farmacia y personal administrativo involucrado.

4. Definiciones

- Proveedor: Es la empresa, persona jurídica o natural que proporciona un producto o servicio con unas condiciones preestablecidas cumpliendo los requerimientos de calidad pactados por la empresa.
- Cotizaciones: Medio por el cual se analizan las especificaciones técnicas de los productos, teniendo en cuenta la disponibilidad, el valor y las condiciones de pago.

- Orden de pago: Soporte mediante el cual se autoriza la compra de productos requeridos por las farmacias de Clínica Esensa, teniendo en cuenta las especificaciones solicitadas.
- Evaluar: Calificar al proveedor de acuerdo a su desempeño; con la cual se verifica que un determinado proveedor que suministra productos y/o servicios cumplen con los requisitos legales, los requisitos del cliente y de la organización.
- Reevaluar: Realizar una nueva evaluación para desempeño del proveedor.
- Certificado de análisis: Es el documento donde consta que se han realizado todas las pruebas reglamentarias para verificar la identidad, cantidad de principio activo y estabilidad de los productos farmacéuticos, dispositivos e insumos.
- Selección de un proveedor: Mecanismo mediante el cual se realiza la escogencia de un proveedor de bienes o servicios de óptima calidad y el establecimiento de relaciones comerciales con el mismo, teniendo en cuenta criterios que incidan positivamente en la satisfacción del cliente.

5. Comité de compras

Las decisiones importantes que se tomen respecto a la selección de proveedores, la evaluación de los mismos y el manejo de los inventarios serán tratados por el Comité de Compras o bajo la responsabilidad de la persona asignada por la dirección para cumplir esta labor. Este comité se reúne mínimo una (1) vez al mes o según lo determinen. Los temas de las reuniones son establecidos previamente y a sus reuniones pueden asistir los invitados que los miembros consideren pertinente.

6. Descripción del proceso

6.1 Selección de proveedores

SELECCIÓN DE PROVEEDORES						
ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO			
1	Identificar los posibles proveedores de los medicamentos requeridos, en el listado maestro de proveedores o según los proveedores existentes en el mercado.	Jefe de compras Coordinador de farmacia				
2 Cotizar los productos requeridos con los posibles proveedores.		Jefe de compras	Cotizaciones			
3	Evaluar las cotizaciones de acuerdo a	Jefe de compras	Base de datos			

	calidad, precio y cumplimiento de las normas establecidas por las entidades de control.	Director Administrativo.	de cotizaciones.	
4	Seleccionar Proveedores	Administrativo.	Formato de selección de proveedores.	

6.2 Aspectos para la selección de proveedores

ASPECTOS	CRITERIOS	PUNTAJE	
	Referenciación de otro cliente.		
	Precios en mercado.		
COMERCIAL	Antigüedad, experiencia, posicionamiento en el mercado.	20	
	Antecedentes de las relaciones comerciales con la empresa y con la competencia.	20	
	Servicio pos-venta		
FINANCIEROS	FINANCIEROS Condiciones de respaldo, financiación y pago.		
SERVICIOS	Capacidad de distribución y/o prestación del servicio.	25	
SERVICIOS	Tiempos de respuesta.	35	
TÉCNICOS	Cumplimiento de especificaciones, reglamentaciones y requisitos legales.	30	
	Sistema de Gestión Calidad y Organizacional		

6.2.1 Inscripción del Proveedor.

A partir de los criterios anteriores, el Comité de Compras o el Jefe de Compras escogen la mejor oferta e inmediatamente le avisa al proveedor el inicio de la relación comercial, para esto, se le entrega el formato GCOE-FO-01 SELECCIÓN DE PROVEEDORES para la inscripción del proveedor, se puede remitir vía fax, por correo electrónico, o directamente al representante comercial. Este formato permite recolectar la siguiente información:

- Datos de Identificación
- Referencias Comerciales
- Información Técnica
- Otras Observaciones.

Luego de realizar el anterior procedimiento la Coordinación de Farmacia y el Comité Compras se encarga de abrir la carpeta del mismo con toda la información solicitada (formato de inscripción, documentos legales, registros, fichas técnicas, cotizaciones y/o acuerdos comerciales), esta información es conservada en su oficina durante el tiempo que se sostenga relaciones comerciales con la empresa.

Después de diligenciado el formato de selección de proveedores GCOE-FO-01 según la calificación se clasificará de acuerdo a la categoría que aplique según el puntaje asignado y se incluirá en el listado maestro de proveedores.

CALIFICACIÓN FINAL	CATEGORÍA	OBSERVACIONES
Menor de 70 puntos	A2	Descartar
De 70 a 100 puntos	A1	Ingresar al listado maestro y sistema

Una vez seleccionado el proveedor se evaluara después de 6 meses.

6.3 Evaluación y reevaluación de proveedores

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Realizar cronograma de evaluación y reevaluación de proveedores.	Jefe de compras	Cronograma de evaluación y reevaluación de proveedores.
2	Diligenciar el formato de reevaluación según los criterios establecidos.	Jefe de compras	Registro, evaluación y reevaluación de proveedores

Existen dos formas para evaluar los proveedores, la primera es a través del desempeño semestral del proveedor que debe realizar el Comité de Compras y la segunda visitando las instalaciones del proveedor, para verificar el cumplimiento de los requisitos cuando se trate de un proveedor nuevo o cuando un proveedor ya existente y presente algún cambio en su infraestructura física y administrativa, cambio de domicilio o cuando por variación en el desempeño se considere necesario. Para la evaluación se aplicará el formato GCOE-FO-06 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.

6.3.1 Evaluación semestral

El comité de calidad se reunirá cada seis (6) meses para realizar la Evaluación del Desempeño de los Proveedores diligenciando el formato de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación:

Evaluación del Desempeño de Proveedores

Criterio de evaluación		Calificación				Observaciones
Citterio de evaluación	1	2	3	4	5	Observaciones
Calidad de los productos						
Cumplimiento de las fechas de entrega						
Cumplimiento de las cantidades y referencias pedidas						
Atención de devoluciones y reclamos por calidad de los insumos o malas entregas						
Servicios complementarios						
Calidad de la facturación						
Cumplimiento de los acuerdos establecidos (descuentos, bonificaciones, etc.)						
Total						

De todos estos ítems se obtiene una calificación que sirve de base para establecer acciones correctivas entre las que pueden ser las siguientes:

- Solicitar un plan de mejora al proveedor por escrito.
- Solicitar la visita de un agente comercial o al representante de ventas del proveedor, ya sea para solucionar dudas con respecto a la información enviada, su desempeño, calidad o entregas.
- Determinación de acuerdos especiales (descuentos, bonificaciones, garantías, servicio al cliente).
- Suspensión de realización de acuerdos comerciales con el proveedor.

6.3.2 Visita a las instalaciones.

Para la visita a los proveedores, se le envía al proveedor una carta solicitando la programación y el motivo de la misma. La visita será realizada por la dirección de la institución y compras quien debe presentar un informe al comité de compras.

La mecánica de la visita consta de entrevistas y observaciones en la planta física, considerando los siguientes aspectos:

- Organización administrativa
- Condiciones de la infraestructura, manipulación y almacenamiento
- Maquinaría, herramientas y equipos de medición
- Procesos y métodos de trabajo
- Suministro
- Recurso humano
- Calidad
- Diseño y desarrollo
- Capacidad financiera

Para realizar el informe de Visita a Proveedores, en donde se evalúan las siguientes características:

- Sistema de Gestión de Calidad
- Instalaciones, Mantenimiento, Materias Primas
- Maquinaria y Equipo
- Proceso
- Recurso Humano

Los resultados de la evaluación presentan la siguiente calificación:

- Proveedor con sistema productivo altamente confiable.
- Proveedor con sistema productivo confiable.
- Proveedor con sistema productivo no confiable.

Los informes de evaluación se archivan en la carpeta del proveedor respectivo, la cual se conserva durante el tiempo que el proveedor sostenga relaciones comerciales con la empresa; dicha carpeta se almacena en el archivo de proveedores de la empresa, localizado en la oficina de la dirección de compras.

6.4 Criterios para la evaluación y reevaluación de proveedores Aspectos de la evaluación y reevaluación de proveedores:

ASPECTO	CRITERIO	PUNTAJE	P. TOTAL
CUMPLIMIENTO	Entrega oportuna del producto.	20	35
COMPLIMIENTO	Precios y términos de negociación.	15	33
CAPACIDAD Capacidad para prestar servicio		10	10
	Cumplimiento especificaciones.	10	
CALIDAD	DAD Control e inspección del producto.		30
	Sistema de Gestión de Calidad.	10	
SERVICIO AL CLIENTE	Reciainos		25
CLIENTE	Asume defectos del producto	15	

La clasificación de los proveedores según el resultado que arroje la evaluación es la siguiente:

CATEGORÍA	RANGO	CALIFICACIÓN	FRECUENCIA REEVALUACIÓN
A1	90-100%	Excelente	Cada 12 meses
A2	80-89%	Bueno	Cada 8 meses
A3	65-79%	Aceptable	Cada 6 meses
A4	Menos de 65%	Regular	Cada 4 meses

7. Documentos relacionados

GCOE-FO-01 SELECCIÓN DE PROVEEDORES. Anexo A GCOE-FO-05 REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES. Anexo E GCOE-FO-06 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES. Anexo F

6.4.1.2 Selección de proveedores:

1. Objetivo

Seleccionar los proveedores de medicamentos, dispositivos e insumos médicos de acuerdo a las directrices de la CLÍNICA ESENSA, los cuales conlleven a cumplir con todos los requisitos de los clientes.

2. Alcance

Este procedimiento está dirigido a todo el personal de la CLÍNICA ESENSA del departamento de Gestión de Compras que tienen dentro de sus responsabilidades la recepción y verificación de los documentos para la selección de proveedores y al proceso de Gestión Financiera y Contable quien verifica la veracidad de la documentación legal de los mismos.

3. Responsables

La autoridad en la CLÍNICA ESENSA de este procedimiento es el Jefe de Compras y/o el Jefe de Gestión Financiera y Contable como ejecutor del procedimiento.

4. Definiciones

- Proveedor: Es la empresa, persona jurídica o natural que proporciona un producto o servicio con unas condiciones preestablecidas cumpliendo los requerimientos de calidad pactados por la empresa.
- Cotizaciones: Medio por el cual se analizan las especificaciones técnicas de los productos, teniendo en cuenta la disponibilidad, el valor y las condiciones de pago.
- Orden de pago: Soporte mediante el cual se autoriza la compra de productos requeridos en Clínica Esensa, teniendo en cuenta las especificaciones solicitadas.
- Selección de un proveedor: Mecanismo mediante el cual se realiza la escogencia de un proveedor de bienes o servicios de óptima calidad y el establecimiento de relaciones comerciales con el mismo, teniendo en cuenta criterios que incidan positivamente en la satisfacción del cliente.

5. Políticas

- Recepción de documentos de los proveedores, de acuerdo a la información requerida por la Clínica Esensa.
- Solicitar certificado de Cámara de Comercio no mayor a 60 días.
- El auxiliar de compras diligencia el formato GCOE-FO-01 SELECCIÓN DE PROVEEDORES anexando la documentación de los proveedores.
- Se entrega a Gestión Financiera y Contable el formato GCOE-FO-01 con la Cámara de Comercio y el RUT del proveedor para que sea codificado en el sistema.
- El jefe del proceso verifica las referencias comerciales del proveedor y diligencia la información en el formato GCOE- FO-01.

- Se debe actualizar la información de los proveedores cada año.
- Los controles definidos en la selección se aplicarán a los proveedores nuevos; para los proveedores actuales se seguirá diligenciando el formato GCOE-FO-01.

6. Procedimiento

6.1 Solicitud y recepción de documentación

Actividad: Seleccionar un nuevo proveedor de medicamentos, dispositivos e insumos médicos.

Para ingresar un nuevo proveedor al sistema se solicita certificado de Cámara de Comercio, RUT y la documentación adicional según cada caso.

Responsable: Auxiliar de compras

Documentos: Selección del proveedor de Medicamentos, Dispositivos e Insumos Médicos.

6.2 Verificación y aprobación de referencias comerciales

Actividad: Verificar las referencias vía telefónica definiendo si se acepta el proveedor de acuerdo al análisis de la información recolectada en las referencias.

Responsable: Director Técnico Administrativo o Jefe de Compras

Documentos: Selección del proveedor de Medicamentos, Dispositivos e Insumos Médicos.

6.3 Radicación de los documentos en gestión financiera

Actividad: Entregar los documentos (Cámara de Comercio, RUT) a Gestión Financiera para la codificación del proveedor en el sistema.

Responsable: Auxiliar de Compras

Documentos: Selección del proveedor de Medicamentos, Dispositivos e Insumos Médicos.

6.4 Verificación y aprobación de los documentos en gestión financiera

Actividad: Validar la información del proveedor por parte de Gestión Financiera, codificar el proveedor e informar al departamento de compras.

Responsable: Auxiliar contable.

Documentos: Selección del proveedor de Medicamentos, Dispositivos e Insumos Médicos.

6.5 Entrega de documentos por gestión financiera

Actividad: Archivar la documentación e información a Gestión de Compras.

Responsable: Auxiliar de compras

Documentos: Archivo.

7. Documentos relacionados

GCOE-FO-01 SELECCIÓN DE PROVEEDORES. Anexo A

6.4.1.3 Pedidos de medicamentos e insumos médicos

1. Objetivo

Establecer los parámetros para la elaboración, autorización y envió de la orden de compra a proveedores para el abastecimiento de medicamentos, dispositivos e insumos médicos de la Clínica Esensa.

2. Alcance

Este procedimiento está dirigido a todo el personal que tiene que ver con la gestión de compras de la CLÍNICA ESENSA quienes tienen entre sus responsabilidades la emisión, envió y autorización de la orden de compra a proveedores.

3. Responsables

El responsable directo del desarrollo de este procedimiento es el Jefe de Compras de la Clínica Esensa y como ejecutor del procedimiento se puede delegar a un auxiliar compras.

4. Políticas

- Para los pedidos generales las órdenes de compra se elaborarán en el sistema, para revisión y autorización por parte del jefe de compras.
- Las órdenes de compra se archivan, por fecha, nombre del proveedor, tipo de documento y número de orden de compra, para una fácil identificación.
- Las órdenes de compra se enviarán por correo e-mail a los proveedores de medicamentos, dispositivos e insumos médicos.
- El auxiliar de compra debe relacionar cada orden de compra en el formato GCOE-FO-02 RADICACIÓN, ENVÍO Y ENTREGA DE ORDEN COMPRA, con nombre de proveedor, número de orden de compra, ciudad, fecha de recepción de la orden de compra, nombre de quien confirma la orden y las observaciones si las hay.
- Diariamente se debe hacer seguimiento a las órdenes de compra por parte del auxiliar de compras respecto a su confirmación por parte de los proveedores, estar pendiente de la llegada para ingreso al sistema.

65

Se debe manejar un registro de las observaciones respecto de productos agotados, descontinuados, diferencias en precio, etc. Estas observaciones son importantes para

evaluar la prestación del servicio por parte del proveedor.

Semanalmente se debe realizar un comparativo de las órdenes de compra realizadas y registradas en el formato GCOE-FO-02 RADICACIÓN, ENVÍO Y ENTREGA DE ORDEN COMPRA con las órdenes de compra recibidas.

Este informe se debe utilizar para verificar la información y elaborar los indicadores.

5. Procedimiento

5.1 Revisión de pedido

Actividad: Se revisarán las cantidades solicitadas y sus costos según la respectiva rotación de los productos.

Responsable: Auxiliar de compras

5.2 Digitación de orden de compra

Actividad: Digitación en el sistema de la orden de compra, con laboratorio o proveedor, dirección y ciudad, producto, cantidad y costo.

Responsable: Auxiliar de compras

Documento: Orden de compra

5.3 Diligenciamiento de la orden de compra

Actividad: Por medio del sistema se generan las órdenes de compra en formato Excel para su verificación.

Responsable: Auxiliar de compras

Documento: Orden de compra

5.4 Revisión y autorización de la orden de compra

Actividad: Revisión y autorización de la orden de compra de acuerdo a los requerimientos (costos, cantidades y condiciones de negociación).

Responsable: Jefe de Gestión de Compras

Documento: Orden de compra

5.5 Despacho de la orden de compra al proveedor

Actividad: Radicación, envío y entrega de la orden de compra al proveedor, bien personal o por vía e-mail y diligenciamiento del formato GCOE-FO-02 RADICACIÓN, ENVÍO Y ENTREGA DE ORDEN COMPRA de acuerdo a la política de la CLÍNICA ESENSA

Responsable: Auxiliar de compras

Documento: Radicación, envío y entrega de órdenes de compra formato GCOE-FO-02 RADICACIÓN, ENVÍO Y ENTREGA DE ORDEN COMPRA.

5.6 Archivo de órdenes de compra

Actividad: Archivar las órdenes de compra y el formato GCOE-FO-02 diligenciado por el auxiliar de compras.

Responsable: Auxiliar de compras

5.7 Verificación y consulta de órdenes de compra

Actividad: Verificar, consultar y hacer seguimiento de las órdenes de compra.

Responsable: Auxiliar de compras

6. Documentos relacionados

GCOE-FO-02 RADICACIÓN, ENVÍO Y ENTREGA DE ÓRDENES DE COMPRA. Ver Anexo B.

6.4.1.4 Pendientes y productos no manejados

1. Objetivo

Verificar los productos que se solicitan y/o que no se tienen en existencia o no tienen un registro en el inventario para determinar el pedido al proveedor, según el análisis del producto solicitado de acuerdo a los parámetros de rentabilidad y calidad de la CLÍNICA ESENSA; como también la autorización y envío de la orden de compra a proveedores.

2. Alcance

El procedimiento está dirigido a todo el personal del servicio farmacéutico y de compras de la CLÍNICA ESENSA, quienes son los encargados de enviar la solicitud de productos no existentes en el inventario y los productos que no se manejan en el servicio farmacéutico. La gestión de compras tiene entre sus responsabilidades la elaboración y autorización de la orden de compra, la recepción y respuesta de la solicitud de farmacia.

3. Responsables

La autoridad en este procedimiento es el Jefe de Compras y el auxiliar de compras de la Clínica Esensa como ejecutor del procedimiento.

4. Definiciones

Productos no manejados: Son los medicamentos, dispositivos e insumos médicos que no se han requerido o que no han sido solicitados para compra debido a la no demanda del producto.

5. Políticas

- Se recibe la solicitud de pendiente o de productos no manejados en el departamento de compras, proveniente desde el servicio farmacéutico, todos los días hasta las 4:00 pm, en el formato GCOE-FO-03 REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PENDIENTES Y NO MANEJADOS previamente diligenciado por el personal responsable.
- El formato GCOE-FO-03 REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PENDIENTES Y NO MANEJADOS debe ser diligenciado por el auxiliar de compras dando respuesta a los pendientes existentes.
- Se hará consolidado por fecha del formato GCOE-FO-03 REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PENDIENTES Y NO MANEJADOS, dejando copia en el equipo auxiliar de compras como soporte de las respuestas dadas.
- Para los productos que no se manejan en la empresa y son solicitados por el servicio farmacéutico, deben ser reportados en el formato GCOE-FO-03 REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PENDIENTES Y NO MANEJADOS en la columna de productos no manejados. A estos productos se les debe colocar el precio, formato con el cual se da respuesta a los pendientes.
- Para este tipo de productos, que son de poca o nula rotación, se harán las cotizaciones necesarias y se solicitará autorización al jefe del proceso para realizar la compra.
- Para estos productos y los de carácter urgente la Dirección Técnica Administrativa de la CLÍNICA ESENSA debe estipular el mecanismo y la forma de compra y pago.
- Una vez llegue el pedido se hará la compra y se relacionara en la planilla para ser entregada al servicio farmacéutico para su ingreso al sistema.
- El procedimiento de seguimiento será el mismo para el manejo de las órdenes de compra de pedidos generales.

6. Procedimiento

6.1 Recepción de pendientes

Actividad: Recepción de pendientes en la carpeta a las 4:00 pm y formatos de autorizaciones y fórmulas.

Responsables: Auxiliar de compras

Documentos: Relación de pendientes

6.2 Revisión de inventario

Actividad: Revisar el stock del inventario según especificaciones, si hay existencia del requerimiento informar a través de correo

Responsable: Auxiliar de compras

6.3 Consolidar y cotizar pendientes

Actividad: Realizar el consolidado por laboratorio o proveedor y cotizar los productos pendientes solicitados, anexar: costos, nombre del proveedor al formato GCOE-FO-03 REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PENDIENTES Y NO MANEJADOS.

Responsable: Auxiliar de compras

Documentos: Consolidado y autorización de pendientes

6.4 Revisión y autorización del listado

Actividad: Revisar los costos de la cotización y la autorización para realizar la respectiva orden de compra.

Responsable: Jefe de Proceso

Documentos: Consolidado y Autorización de Pendientes

6.5 Relación de pendientes y productos no manejados

Actividad: Diligenciar el formato de relación de pendientes para los clientes y de productos no manejados con su respectiva justificación a lo solicitado, dar respuesta a la solicitud y archivar el formato de consolidado de pendientes.

Responsable: Auxiliar de compras.

Documentos: Relación de pendientes y solicitud de productos no manejados.

7. Documentos relacionados

GCOE- FO-03 REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PENDIENTES Y NO MANEJADOS. Ver Anexo C.

6.4.1.5 Evaluación de nuevos medicamentos, dispositivos e insumos médicos

1. Objetivo

El propósito de este instructivo es verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y administrativos para la inclusión de nuevos productos en el portafolio de servicio de la Clínica Esensa.

2. Alcance

Debe ser aplicado por todos los funcionarios del área de Gestión de Compras, el Director Técnico y auxiliares del servicio farmacéutico y del departamento de compras de la Clínica Esensa.

3. Responsables

Jefe del proceso de Compras, auxiliar de compras, Director Técnico y auxiliar del servicio farmacéutico de la CLÍNICA ESENSA

4. Definiciones

- Registro sanitario: Es el Documento Público expedido por el INVIMA o la autoridad delegada, previo el procedimiento tendiente a verificar el cumplimiento de los requisitos técnico-legales establecidos en el presente decreto, el cual faculta a una persona natural o jurídica para producir, comercializar, importar, exportar, envasar, procesar y/o expender los medicamentos, cosméticos, preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales, productos de aseo, higiene y limpieza y otros productos de uso doméstico.
- Buenas prácticas de manufactura (BPM): Son las normas, procesos y procedimientos de carácter técnico que aseguran la calidad de los medicamentos, los cosméticos y las preparaciones farmacéuticas a base de recursos naturales.
- Certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM): Documento expedido por el INVIMA para laboratorios productores de medicamentos y dispositivos médicos, que garantiza el cumplimiento de los requisitos legales concernientes a la producción.

5. Políticas

La documentación, el registro sanitario y el certificado de BPM no se tienen en cuenta como criterio de evaluación a proveedores ya que estos son documentos solicitados y de carácter obligatorio para la aprobación y codificación del producto.

Cuando la Clínica Esensa valide la necesidad de un cliente (interno o externo) se diligencia el formato GCOE-FO-04 EVALUACIÓN TÉCNICA DE MEDICAMENTOS, DISPOSITIVOS E INSUMOS MÉDICOS NUEVOS, para evaluarlo y poder así confirmar la inclusión de nuevos productos en el portafolio de servicios de nuestra institución.

6. Procedimiento

- Se solicita al proveedor oferente del nuevo producto el certificado de BPM del laboratorio fabricante, registro sanitario de los productos ofertados, ficha técnica, muestra física y cotización. Cuando el producto sea de alto costo se solicita literatura del producto a cambio de la muestra física.
- El auxiliar de compras diligencia el formato GCOE-FO-04 EVALUACIÓN TÉCNICA DE MEDICAMENTOS, DISPOSITIVOS E INSUMOS MÉDICOS NUEVOS con los datos del nuevo producto para que el jefe de proceso de compras firme el documento.
- El jefe del proceso de compras entrega al director técnico, la ficha técnica, el certificado de BPM, registro sanitario y muestra física de los productos para que se haga la evaluación y se emita el concepto técnico.
- En caso de ser necesario el Director Técnico tramitará prueba de campo del medicamento, dispositivo o insumo médico o en la IPS, siguiendo los lineamientos establecidos para esta acción o según las políticas de la CLÍNICA ESENSA y se solicitará concepto de la evaluación hecha.
- El Director Técnico diligenciará el formato GCOE-FO-04 EVALUACIÓN TÉCNICA DE MEDICAMENTOS, DISPOSITIVOS E INSUMOS MÉDICOS NUEVOS y lo devuelve a Gestión de Compras en un tiempo de dos días, si el producto no necesita prueba de campo, en caso de necesitarse prueba de campo este formato se diligenciará en una semana.
- Si se emite un concepto técnico favorable y, además, el proveedor cumple con los demás requisitos administrativos solicitados, se incluye el producto en el portafolio de servicios de la institución.

7. Documentos relacionados

GCOE-FO-04 EVALUACIÓN TÉCNICA DE MEDICAMENTOS, DISPOSITIVOS O INSUMOS MÉDICOS NUEVOS. Ver Anexo D.

10 Conclusiones

Cada requisición del departamento de compras de Clínica ESENSA, por la característica de los productos solicitados, como medicamentos, productos de control especial, biológicos, suministros hospitalarios; se manejan de forma muy diferente. En la caracterización se identificó que no solo cada pedido tiene un manejo especial en la cadena de abastecimiento, sino que dentro de la misma solicitud pude haber una diferenciación por producto y por precio. Es decir, en el caso de medicamentos el tipo de producto y la importancia del precio pueden significar en una gestión especial en la cadena de abastecimiento.

La caracterización del modelo actuante en la logística del suministro de medicamentos e insumos médicos como gestión del departamento de compras, permitió la identificación de algunas debilidades que conllevan a pensar en el diseño de un modelo estándar para el manejo de la cadena de abastecimiento y una buena gestión del departamento de compras en Clínica ESENSA. Entre las alternativas se deben considerar la estandarización del modelo de compras, realizar alianzas con los proveedores, ubicar proveedores con importación de insumos y medicamentos para enfermedades "raras", ajustarse con la regulación y control que demanda una cadena de abastecimiento, y asignación de un presupuesto mensual para la gestión del departamento de compras, como fijar indicadores de gestión.

Las requisiciones por pedidos de insumos hospitalarios como de medicamentos se realizan de manera semanal, y se concentran con el Jefe de Almacén. Esto implica que se maneje una reposición de inventarios para ocho días, situación que es muy contraproducente por la dependencia de la forma de negociación con los proveedores, especialmente, para el caso de las compras de contado; adicionalmente, esta situación impacta de manera negativa en los costos como en las cantidades pedidas y en el nivel de inventario a manejar.

En el departamento de compras de Clínica ESENSA por la figura establecida no ha sido posible la estandarización de la gestión en la cadena de abastecimiento para los servicios asistenciales; una logística del suministro que sirva como columna vertebral para gestionar los distintos flujos que la recorren para finalmente llegar al usuario.

En la logística del suministro de productos farmacéuticos e insumos médicos del departamento de compras de la Clínica ESENSA, existen factores que implican dificultades en su

gestión. En la logística es muy clara la falta de colaboración entre los eslabones de la cadena, por ello, se hace necesario mantener un modelo de gestión estándar que garantice la buena administración de las compras y facilite el flujo de productos e información entre los servicios. Por otro lado, es necesario facilitar los procesos dentro del departamento de compras y de la cadena del suministro enfocada en la trazabilidad de los productos y el bienestar del usuario.

Bibliografía

- Acosta, A.M. y Hernández, M. (2011). *Análisis y descripción de la logística hospitalaria en cinco áreas de una entidad de salud de alta complejidad*. (Trabajo de grado, Universidad ICESI, Facultad de Ingeniería). Recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67763/1/analisis_descriptivo_logistica.pdf
- Aguirre Araque, S. y Burbano Muñoz, R. (2015). *Propuesta de diagnóstico del estado actual de la cadena de abastecimiento en el sistema de salud en Colombia*. (Proyecto de grado para optar el título de ingeniero industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad ICESI). Recuperado

 de:

 https://repository.icesi.edu.co/biblioteca digital/bitstream/10906/84217/1/TG01841.pdf
- Borja O., Massó, A. (2007). Logística hospitalaria. Barcelona. Colección *Biblioteca de Logística*. *Mage Books*. Recuperado de: http://www.marge.es/fitxes_tecniques/9788415340669.pdf
- Castrellón, J.P., Torres J.H. y Adarme, W. (septiembre de 2014). Modelo para la operación logística de distribución de medicamentos del programa de salud pública en Colombia. *Revista DYNA. Volumen 81. Número 187, p. 257-266.* Disponible en: https://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/46107/53865
- García, R.G., et al. (2009). Creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector salud en Colombia. Componentes de la cadena de abastecimiento del sector Salud. Cuadernos de Administración.

 Recuperado

 de:

 http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0120-35922009000200011&lng=e&nrm=iso
- Jaimes Roa, A. (2016). *Mejoramiento de la logística hospitalaria en el Instituto del corazón de Bucaramanga S.A.* (Trabajo de grado para optar el título de Maestría en Gerencia de Negocios, Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Universidad Industrial de Santander. Recuperado de: http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2016/163246.pdf
- OMS WHO. (Enero de 2017). Medicamentos esenciales y productos para la salud. Informe de la reunión: Definiciones técnicas de escasez y desabastecimiento de medicamentos y vacunas. Número de referencia OMS: WHO / EMP / IAU / 2017.03. Recuperado de: https://www.who.int/medicines/areas/access/WHO_EMP_IAU_2017-03/en/
- OMS (2015). Medicamentos esenciales y productos para la salud. Suministro de medicamentos. *Trabajo de la OMS en sistemas de suministro*. Recuperado de: https://www.who.int/medicines/areas/access/supply/en/
- Pacto Global Red Colombia. (2020). *Red de Suministro Responsable*. Recuperado de: https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/red-de-suministro-responsable.html#introduccion-a-la-red

- Parra Fernández, A. (abril de 2012). *Comité de profesionales de la cadena de suministros*. Disponible en: http://alejandraparrafernandez.blogspot.com/2012/04/comite-de-profesionales-de-la-cadena-de.html
- Portafolio. (Julio de 2017). Sector salud, en mora de adoptar buenas prácticas en logística. Recuperado de: https://www.portafolio.co/economia/sector-salud-no-adopta-buenas-practicas-en-logistica-508100
- Universidad Externado de Colombia. (2020). Pacto Global Red Colombia. *Facultad de Administración de Empresas. Red de Suministro Responsable*. Recuperado de: https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/red-de-suministro-responsable/
- USAID Global Health Supply Chain Program (2011). *Manual de Logística. Guía práctica para la gerencia de cadenas de suministros de productos de salud*. Recuperado de: https://www.ghsupplychain.org/el-manual-de-logistica
- USAID. Proyecto Deliver (2011). Manual de logística: Guía práctica para la gerencia de cadenas de suministros de productos de salud. *Arlington, VA.: USAID. PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo 1. Segunda edición.* Recuperado de: https://apps.who.int/medicinedocs/documents/s20211es/s20211es.pdf

Anexo A

Esensa Clínica	GESTIÓN DE COMPRAS					
		CÓDIGO: GCOE-FO-01	CÓDIGO: GCOE-FO-01			
Especialistas en Salud	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	VERSIÓN: V1				
		FECHA:	Página 75 de 82			

		DOCUMI	ENTOS SOI	LICITADOS				
SI NO		POLÍTICA DE DESCUENTOS: SI NO			NO			
SI NO		POLÍTICA DE PLAZOS:			SI	NO		
SI NO			POLÍTICA	DEVOLUCIONES	S:	SI	NO	
SI NO)		POLÍTICA	DE ENTREGA:		SI	NO	
VERIFICACIÓN REFERENCIAS COMERCIALES								
EMPRESA FUNCIONARIO CARGO COMENTARIO						JEFE DE COMPRAS		
							1	
APROBADO:				SI		N	0	
X 77	EDIELCA CIÓ	N.V. CODII	ELCA CIÓN:	EN GEGELÁN EL	NIA NICITE	TD A		
V1	ERIFICACIO			EN GESTION FI	NANCIE		HA	
		APROBADO		CODIFICACIÓN		REINTE	EGRO	AUXILIAR
CONTABILIDAD		SI	NO	CODIFICACION				RESPONSABLE
ELABORO: CARGO:			REVISO:			APROBÓ:		
					CARGO: FECHA:			
	SI NO SI NO SI NO SI NO FUNCIONA APROBADO: RECEPCI CONTABIL	SI NO SI NO VERIFICATIONARIO APROBADO: VERIFICACIÓN CONTABILIDAD	SI NO SI NO VERIFICACIÓN FOR TOUR TOUR TOUR TOUR TOUR TOUR TOUR TO	SI NO POLÍTICA VERIFICACIÓN REFERENC FUNCIONARIO CARGO APROBADO: RECEPCIÓN CONTABILIDAD SI NO	SI NO POLÍTICA DE PLAZOS: SI NO POLÍTICA DEVOLUCIONE SI NO POLÍTICA DE ENTREGA: VERIFICACIÓN REFERENCIAS COMERCIA FUNCIONARIO CARGO APROBADO: SI VERIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN EN GESTIÓN FI RECEPCIÓN CONTABILIDAD SI NO REVISO: CARGO:	SI NO POLÍTICA DE DESCUENTOS: SI NO POLÍTICA DE PLAZOS: SI NO POLÍTICA DE PLAZOS: SI NO POLÍTICA DE VOLUCIONES: SI NO POLÍTICA DE ENTREGA: VERIFICACIÓN REFERENCIAS COMERCIALES FUNCIONARIO CARGO COMENT APROBADO: SI VERIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN EN GESTIÓN FINANCIE RECEPCIÓN CONTABILIDAD SI NO REVISO: CARGO:	SI NO POLÍTICA DE DESCUENTOS: SI SI NO POLÍTICA DE PLAZOS: SI SI NO POLÍTICA DE VERIFICA DE VERIFICACIÓN REFERENCIAS COMERCIALES FUNCIONARIO CARGO COMENTARIO APROBADO: SI NO VERIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA RECEPCIÓN APROBADO CONTABILIDAD SI NO REVISO: CARGO:	SI NO POLÍTICA DE DESCUENTOS: SI NO SI NO POLÍTICA DE PLAZOS: SI NO SI NO POLÍTICA DE PLAZOS: SI NO SI NO POLÍTICA DE ENTREGA: SI NO VERIFICACIÓN REFERENCIAS COMERCIALES FUNCIONARIO CARGO COMENTARIO APROBADO: SI NO VERIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA RECEPCIÓN CONTABILIDAD SI NO REVISO: CARGO: APRO CARGO: REVISO: CARGO: APROBADO: APROBADO APROBADO CARGO: REVISO: CARGO: APROBADO: APROBADO: APROBADO APROBADO CARGO: APROBADO CARGO CARGO: APROBADO CARGO CARGO: APROBADO CARGO CARGO: APROBADO CARGO CARGO:

Anexo B

Clínica Esensa Especialistas en Salud	GESTIÓN DE COMPRAS				
	RADICACIÓN, ENVÍO Y ENTREGA DE ORDEN	CÓDIGO: GCOE-FO-02			
		VERSIÓN: V1			
	DE COMPRA	FECHA:	Página 76 de 82		

FORMATO RADICACIÓN, ENVÍO Y ENTREGA DE ORDENES DE COMPRA

No.	NOMBRE PROVEEDOR	CIUDAD	No. ORDEN COMPRA	FECHA RECEPCIÓN ORDEN COMPRA	HORA	NOMBRE FUNCIONARIO	OBSERVACIONES
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

ELABORO:	REVISO:	APROBÓ:
CARGO:	CARGO:	CARGO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Anexo C

Clínica
Esensa Especialistas en Salud

GESTIÓN DE COMPRAS

EVALUACIÓN DE MEDICAMENTOS, DISPOSITIVOS E INSUMOS MÉDICOS

CÓDIGO: GCOE-FO-04
VERSIÓN: V1

FECHA: Página 77 de 82

REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS PENDIENTES Y NO MANEJADOS

FECHA	A/HORA DEL REQUERIMIENTO:			FECHA/HORA DE R	ESPUESTA PO	R COMPRAS	S:
No.	NOMBRE PRODUCTO	FORMA FARMACÉUTICA	LABORATORIO	PENDIENTE o NO MANEJADO	CANTIDAD	PRECIO	RESPUESTA AL REQUERIMIENTO
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
JUSTII	FICACIÓN DE LA SOLICITUD:			OBSERVACIONES:			

ELABORO:	REVISO:	APROBÓ:
CARGO:	CARGO:	CARGO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Anexo D

Clínica	GESTIÓN DE COMPRAS					
Lsensa	EVALUACIÓN DE MEDICAMENTOS	CÓDIGO: GCOE-FO-04				
Especialistas en Salud	EVALUACIÓN DE MEDICAMENTOS, DISPOSITIVOS E INSUMOS MÉDICOS	VERSIÓN: V1				
	DISPOSITIVOS E INSUMOS MEDICOS	FECHA:	Página 78 de 82			

		DESCRIPCIÓ:	N DEL MEI	DICAMENT	O. DISPOS	ITIVO O INSU	JMO MÉDICO)	
LABORATORIO	PRINCIPIO ACTIVO	CONCENT		FORMA FARMACÉUTICA		NOMBRE C		PRESENTACIÓN COMERCIAL	FECHA RECEPCIÓN DEL PRODUCTO
			DOC	CUMENTOS	RELACIO	NADOS			
FICHA TÉCNICA:					MUESTRA	FÍSICA:			
CERTIFICADO DE	BPM:				COTIZACIO	ÓN:			
REGISTRO SANITA	ARIO:				LITERATU	RA:			
FECHA RECIBIDO	POR DIRECTOR TÉCNICO	D:							
					FIRMA DIRECTOR TÉCNICO				
		INFORM	IACIÓN DII	I ICENCIAT	A POR FI	DIRECTOR T		LETOR ILENIEO	
		INFORM	ACION DI		DA POR EL DIRECTOR TÉCNICO FECHA REINTEGRO A COMPRAS				COMPRAS
PRUEBA DE CAMPO: SI		SI		NO					
			<u> </u>				<u>l</u>		
OBSERVACIONES:									
OBSER VACIONES.	•								

Anexo E

Clínica	GESTIÓN DE COMPRAS				
Esensa Especialistas en Salud					
	REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES	VERSIÓN: V1			
		FECHA:	Página 79 de 82		

PROVEEDOR											
PERIODO EVALUA	DO					FECHA ELABORA	CIÓN				
ASPECTOS			CRITERIO	OS	DESCRIPC	ZIÓN DE CRITERIOS	S PUNT	ГАЈЕ	CALIFICACIÓN		
DISPONIBILIDAD	CUMP	LIMIENTO	1			TIEMPOS DE ENTR	EGA				
CALIDAD	ESPEC	CIFICACION	NES DEL P	RODUCTO		PEDIDOS COMPLE	TOS				
					CER	LISIS					
				OBS	SERVACIONES						
* A mayor porcentaje i	mayor inc	umplimiento)								
		•		0% - 39%	CUMPLE		TIEMPOS DE	ENTREC	: Δ		
CRITERIOS DE CALIFICACIÓN				40% - 100%	NO CUMPLE		TIEWII OS DE	JA			
				0% - 39%	COMPLETOS		PEDIDOS COM	MDI ETOS			
				40% - 100%	INCOMPLETO	OS	1 LDIDOS COI	VII EETO	5		
			0% - 39%	CUMPLE		CERTIFICADO	OS DE A	ANÁLISIS			
				40% - 100%	NO CUMPLE						
JEFE PROCESO DE O	COMPRA	S				AUXILIAR DE COM	IPRAS				

Anexo F

Clínica	GESTIÓN D	E COMPRAS						
Esensa		CÓDIGO: GCOE-FO-06						
	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	VERSIÓN: V1						
Especialistas en Salud		FECHA:	Página 80 de 82					

PROVEEDOR				FEC	СНА	
ASPECTO	OS	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN DE	E CRITERIOS		CALIFICACIÓN
			ASESORÍA P	ARA LA ADQUI	SICIÓN	
CALIDA	D	ESPECIFICACIONES DEL	CA	ALIDAD DEL SE	RVICIO	
CALIDAD		SERVICIO	ACOMPAÑA	MIENTO POST	VENTA	
			COMUNICACIÓN	N EFICAZ CON A	ASESOR	
DISPONIBIL	IDAD	CUMPLIMIENTO	7	ΓΙΕΜΡΟS DE EN	TREGA	
			PORCENTAJI	E DE CUMPLIM	IIENTO	
		OBSE	RVACIONES			
					1	
				5	EX	CELENTE
	CRI	TERIOS DE CALIFICACIÓN		3	BU	ENO
				1	NO	CUMPLE
FUNCIONARIO RE	SPONSABLI	Ε		FIRMA		

Anexo G

												Per	riod	o de	elab	ora	ción	del	Pro	yect	to: 2	020	-1 y	2020	0-2										
Descripción de Actividades	Marzo Abril				Mayo Junio								Julio						Agosto				Septiembre				Octubre				nbre				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3 4
Discusión de la idea de trabajo																																		П	
Consulta material bibliográfico																																			+
Planteamiento de pregunta problema																																			
Planteamiento de objetivos																																		\dashv	
Selección material bibliográfico																																			
Planteamiento del problema																																			
Diseño de la Justificación																																			
Desarrollo del Marco Referencial																																			
Diseño de metodología																																			
Identificación de las variables de estudio																																			
Diseño del instrumento de consulta																																			
Aplicación del instrumento																																			
Organización y tabulación de los resultados																																			
Análisis resultados primer objetivo																																			
Análisis resultados segundo objetivo																																			
Análisis resultados tercer objetivo																																			
Elaboración de la discusión																																			
Elaboración de conclusiones																																			
Organización de bibliografía																																			
Organización de anexos																																		\exists	
Presentación del informe final																																			
Socialización del informe final																																			

Anexo H

ENTREVISTA MODELO DE GESTIÓN ACTUAL EN LOGÍSTICA DEL ABASTECIMIENTO Y SUMINISTRO DE INSUMOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPRAS EN CLÍNICA ESENSA (CALI)

PROPÓSITO: El propósito de esta herramienta es identificar los factores críticos a los que actualmente se enfrenta el departamento de compras y suministros en la cadena de abastecimiento de insumos de la Clínica Esensa.

RESPONSABLES: Alejandro Rubio Rios y Paulo Andrés Bolaños Mera

Estudiantes de decimo semestre a optar el título de Administrador en Salud.

PERFIL DEL ENCUESTADO: Líderes de Procesos Asistenciales

Nombre del Encuestado:	
Cargo del Encuestado:	

Califique el servicio prestado por parte del Departamento de Compras y Suministros, de acuerdo con la caracterización del proceso de abastecimiento y distribución de medicamentos e insumos y su nivel de satisfacción obtenido. Teniendo en cuenta que, 5 corresponde al nivel más alto y 1 al nivel más bajo.

CRITERIOS A EVALUAR	MUY BUENO (5)	BUENO (4)	REGULAR (3)	MALO (2)	MUY MALO (1)
1. Nivel de cumplimiento en la entrega de insumos y					
medicamentos solicitados.					
2. Oportunidad en la entrega de insumos y medicamentos					
solicitados.					
3. Calidad de los insumos y medicamentos dispensados para					
satisfacer las necesidades.					
4. Cantidad solicitada vs Cantidad dispensada.					
5. Capacidad de respuesta ante una urgencia vital.					

OBSERVACIONES: