

**EVALUACION DE LA EXCELENCIA LOGISTICA DE LAS EMPRESAS DE
SALUD DEL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTA**

PRESENTADO POR:

NADIA PEREZ

LORIETH SOTO

FRANCY LUCED CHAVEZ BUSTOS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADO.

AUDITORIA Y GARANTIA DE CALIDAD EN SALUD.

BOGOTÁ D.C.

2012

**EVALUACION DE LA EXCELENCIA LOGISTICA DE LAS EMPRESAS DE
SALUD DEL DISTRITO CAPITAL DE BOGOTA**

PRESENTADO POR:

NADIA PEREZ

LORIETH SOTO

FRANCY LUCED CHAVEZ BUSTOS

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR AL TITULO DE ESPECIALISTAS EN AUDITORIA
Y GARANTIA DE CALIDAD EN SALUD**

ASESOR

PABLO CESAR OCAMPO VELEZ

INGENIERO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADO.

AUDITORIA Y GARANTIA DE CALIDAD EN SALUD.

BOGOTÁ D.C.

2012

Bogotá, Julio 24 de 2012.

DEDICATORIA

A Dios que nos ha dado la vida, la virtud, los valores y el conocer personas maravillosas que engrandecen nuestro diario vivir.

A nuestros amigos y compañeros, con quienes aprendimos el trabajo en equipo, la convivencia y el esfuerzo para el logro de las metas propuestas.

A nuestras Familias por sus aportes para el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

0.	INTORDUCCION	5
1.	PROBLEMA	7
1.1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.2.	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	7
2.	JUSTIFICACIÓN	10
3.	OBJETIVOS	12
3.1.	OBJETIVO GENERAL:.....	12
3.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS:	12
4.	MARCO REFERENCIAL	13
4.1.	MARCO TEÓRICO.....	13
4.2.	MARCO CONCEPTUAL	26
5.	DISEÑO METODOLOGICO	29
5.1.	ENCUESTAS	30
5.1.1.	FORMATO DE ENCUESTA	31
5.2.	IDENTIFICACIÓN DEL BIEN O SERVICIO	31
5.3.	CONSUMIDORES O USUARIOS	31
5.4.	FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..31	
•	5.4.1. Fuentes Primarias:	31
5.4.2.	Fuentes Secundarias	32
5.5.	Tabulación y Análisis de Datos Hospital Usaquéen	32
5.6.	Tabulación y Análisis de datos Hospital San Jose Central.....	46
6.	CONCLUSIONES.....	70
7.	BIBLIOGRAFÍA	76
8.	ANEXOS	78

0. INTORDUCCION

Dentro de los procesos de una institución de salud siempre se tienen en cuenta lo que tienen que ver con los procesos misionales, dejando algunas veces de lado los procesos de apoyo, sin los cuales no se podría prestar adecuadamente la atención en salud, dichos procesos incluyen el sistema de logística hospitalaria que no es más si no el conjunto de acciones, sistemas y procedimientos que se unen para obtener los medicamentos e insumos necesarios para prestar una adecuada atención en salud, dentro de este sistema se involucra desde la relación entre IPS y proveedores hasta el uso mismo de lo adquirido y su evaluación tanto de abastecimiento como de calidad, involucrando a todos los diferentes sectores de una institución y haciendo que las actividades de cada uno se relacionen para obtener los mejores resultados.

Para aumentar la eficiencia de la gestión de los procesos logísticos es muy útil la subdivisión del sistema logístico en subsistemas que agrupen procesos y tareas relacionadas.

A la hora de dividir un sistema logístico no se debe perder de vista el hecho de que las distintas partes que se distinguen en una cadena de suministro pueden tener un conflicto de intereses en su dinámica de funcionamiento. Se

necesita un punto de vista basado en la logística integral que pretende el mayor grado de optimización entre los diferentes eslabones de la cadena logística. Todo esto no excluye el hecho de que la logística hospitalaria es un sistema abierto y forma parte de un sistema mayor, como es la cadena de suministro de un centro hospitalario. El número de subsistemas que forme un sistema logístico depende de la complejidad intrínseca al sistema y del criterio del gestor.

Por lo anterior pretendemos realizar una evaluación de la situación actual de 2 hospitales públicos de la ciudad de Bogotá, evaluar sus fortalezas y oportunidades de mejora con el fin y basado en los conocimientos adquiridos poder proponer acciones tendientes a mejorar el sistema de logística hospitalaria y la cadena de abastecimiento que nos llevara a prestar un servicio de salud con las características del sistema obligatorio de garantía de calidad como son la oportunidad, calidad, seguridad, pertinencia y accesibilidad.

1. PROBLEMA

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado de madurez de la gerencia de la cadena de abastecimiento en las empresas hospitalarias en Bogotá?

1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En este proyecto se discute acerca de la aplicación del concepto de la Logística Integral y la Gerencia de la Cadena de abastecimiento, dentro de algunas entidades del sector hospitalario en Colombia y al hacerlo, se resaltan un sinnúmero de logros alcanzados hasta la fecha además de las debilidades que en la actualidad subsisten en él.

Es un estudio efectuado por del AHRMM muestra que el “costo de administración de los materiales logísticos pueden exceder en un 35 %, incrementando el producto ó servicio hospitalario en los EEUU y el 25% del costo se atribuye a los costos de los proveedores”. Estas cifras y datos reflejan que eexisten procesos que no agregan ningún valor pero que sí exigen costos en su desarrollo, al igual que no existe una completa integración de los procesos logísticos dentro de las áreas funcionales del sector hospitalario, afectando directamente una respuesta eficiente para el

paciente e impactando significativamente los costos de operación, así como también la productividad y la sostenibilidad de la empresa, lo cual conlleva a una reducción del retorno de la inversión a los stakeholders.

El estudio anteriormente mencionado determina que el Supply Chain Management Hospital tiene insuficientes enlaces a sistemas clínicos, ocasionados por debilidades en sistemas de información y no se le da la importancia del caso a la logística, mirándola como estrategia competitiva para el mejoramiento del desempeño logístico del sector, aunado en debilidad en la gestión de los directores de estas áreas; debido a la falta de conocimiento y definición de los parámetros que se requieren para el perfil de un Gerente que aplique los diferentes criterios de Supply Chain Management en la organización.

También se observa una brecha de información frente a los datos que maneja la persona que requiere el producto o el servicio y la información que necesita el paciente, generando insatisfacción o duplicidad de inventario o incluso un porcentaje de agotado en el servicio, impactando el índice de nivel de servicio del sistema logístico de la Organización. No obstante el reconocimiento de que un 40% del presupuesto de una empresa de salud está dirigido a la adquisición de insumos, tecnología y medicamentos, un porcentaje importante de organizaciones de salud públicas y privadas, no

cuentan con unos procesos sistemáticos que optimicen la gestión del abastecimiento, como factor crítico en la productividad general de la empresa y su rentabilidad adecuada.

Conocedores de la composición y organización de las empresas de salud y la trascendencia de un eficiente proceso de abastecimiento para la productividad máxima de cada servicio asistencial, el equipo de investigación creará un sistema integral que responderá a las necesidades del sector y será un apoyo para la óptima gestión de los insumos, la tecnología, la infraestructura y los equipos que requiere la organización.

En consecuencia, el sector hospitalario Colombiano debe fortalecer el concepto de la Gerencia de la Cadena Abastecimiento Global en los procesos que intervienen en la Planeación, Abastecimiento, Producción; Entrega y Gestión de los Retornos, ya sea de productos o servicios, para satisfacer las necesidades de los clientes que en este caso son los pacientes.

Fuente:www.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=452:

2. JUSTIFICACIÓN

Es una investigación cualitativa que mediante un estudio descriptivo de corte administrativo gerencial busca evaluar el grado de excelencia logística en la Gerencia de la Cadena de abastecimiento en el sector hospitalario en Bogotá, busca en una primera fase identificar el grado de excelencia logística en la Gerencia de la Cadena de abastecimiento en el sector hospitalario en Bogotá, para lo cual es necesario evaluar este aspecto en una muestra de hospitales seleccionados mediante una muestra representativa de la red hospitalaria del Distrito a quienes se les aplicará técnicas y procedimientos con base en la Teoría de BOWERSOX, Donald J. COOPER M. Bixby Administración y logística en la cadena logísticas. Segunda edición Mc Graw Hill., citación de autores en la que se prevén encuestas las cuales incluyen 6 variables que miden el grado de integración de la Gerencia de la Cadena de Suministros, se tomarán 3 áreas estratégicas de cada hospital para realizar la aplicación de las encuestas en donde ellos evaluarán el estado actual del sistema de logística hospitalaria de cada uno de sus hospitales.

Posteriormente se realizara un análisis de datos para poder evaluar las fortalezas u oportunidades de mejora que se encuentren; planteando las estrategias necesarias para involucrar a todos los actores del sistema en el buen desarrollo del mismo para de esta manera poder mejorar la calidad de la atención en salud que es la razón de ser de una institución prestadora de servicios de salud.

Se espera que los resultados de este estudio conlleven a la realización de una segunda fase del proyecto, relacionada con la elaboración de un modelo de sistema de gestión de abastecimiento para las empresas de salud con el propósito de hacerlas más competitivas, fortaleciendo el nivel de sus servicios, retorno de la inversión y la satisfacción de los stakeholders.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

- Realizar un diagnóstico de los macro procesos de la gerencia de la cadena de abastecimiento en el sector salud en Bogotá y plantear estrategias que conduzcan al mejoramiento de los problemas identificados.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Aplicar las encuestas en 3 áreas de los Hospitales San José infantil y Usaquén de Bogotá.
- Realizar tabulación, Gráficas y análisis de los hallazgos encontrados en dichas encuestas.
- Plantear el plan de mejoramiento de cada área comprometida según los hallazgos.
- Involucrar a todos los actores desde las áreas misional y de apoyo en la toma de decisiones acerca de la adquisición de insumos y suministros.
- . Implementar el modelo de sistema de gestión de abastecimiento para las empresas de salud evaluadas.

4. MARCO REFERENCIAL.

4.1. MARCO TEÓRICO

- **LOGÍSTICA Y CADENA DE ABASTECIMIENTO**

Una cadena de abastecimiento no es más que todas las actividades relacionadas con la transformación de un bien, desde la materia prima hasta el consumidor final, muchas veces no llega a las manos del consumidor un producto, sin darnos cuenta que ha pasado por un proceso para que llegue a ser el producto que tenemos, ese proceso es el que conocemos como cadena de abastecimiento. Además una compañía que produce bienes forma parte de un eslabón en la cadena de abastecimiento.

En una cadena de abastecimiento va estar presente la logística ya que una cadena de abastecimiento tiene como objetivo:

- a) Abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido al mejor servicio al cliente.

Dentro de los factores que conforman el objetivo de la cadena de abastecimientos se puede decir que tanto la cantidad, calidad, tiempo y costo son factores dinámicos, y que viene a depender de la demanda, y esta no es constante, las exigencias de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables, e igualmente varían los costos. Esta dinámica dificulta la gestión por lo que es necesario el uso de la tecnología de información y así facilitar la toma de decisiones.

Los cinco elementos que integran una cadena de abastecimiento son:

- a) Proveedores
- b) Transporte
- c) La empresa
- d) Los clientes
- e) La comunicación

La administración de la cadena abastecedora es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones dentro de una compañía particular. La integración de procesos claves desde el usuario final hasta el proveedor original que surte

los productos, servicios e información que agregan valor para el cliente y otros terceros interesados.

Un producto gana valor a medida que pasa a través de la cadena abastecedora, esto es lo que se conoce como proceso de “valor agregado” si una parte de cadena no agrega valor al producto las fuerzas del mercado anularan ese eslabón, por ejemplo, una compañía compra un producto y no le hace nada y los revende a un precio más caro, sus clientes terminarían por encontrar el proveedor original y comprar el producto directamente a un precio más bajo.

- **LA GERENCIA DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO:**

Es un proceso gerencial relativamente novedoso que tuvo gran impulso en la década pasada y genera reducciones de costos significativos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias. En el nuevo milenio la competencia se presenta entre las cadenas de abastecimiento y no entre las compañías individuales. La gerencia de la cadena de abastecimientos gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente.

La gerencia de la cadena de abastecimiento cubre las siguientes áreas: red de logística, almacenaje, gerencia del inventario, compras, alianzas estratégicas, informática, y telecomunicaciones como elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones. Las empresas que quieren tener éxito necesitan hacer eficientes sus procesos en todas las áreas. Una de las causas para el desarrollo de una gestión de la cadena de abastecimiento.

Se han identificado cinco factores como los detonantes para colocar a la gestión de la cadena de abastecimiento en el centro de atención de las empresas:

- a) El rápido desarrollo de los flujos de información
- b) La aparición del comercio electrónico
- c) La exigencia de los clientes
- d) La internacionalización de la economía y la desregulación de los capitales.
- e) Consecución de alianzas que permita hacer más eficientes los procesos.

Fuente: publicado por logística y cadena de abastecimiento en <http://logisticarmirabal.blogspot.com/2007/12/una-cadena-de-abastecimiento-no-es-mas.html>.

Qué es lo novedoso?

Uno se puede preguntar ¿pero qué es lo novedoso de la gestión de la cadena de abastecimiento si siempre las empresas se han tenido que ocupar

de gestionar sus procesos de distribución, transporte, entrega y servicio al cliente?

Lo nuevo del concepto es que integra dichos procesos a los objetivos y a la estrategia corporativa, lo que anteriormente se manejaba de forma aislada por el departamento de compras o por el de distribución ahora confluye en un mismo sistema que permite aprovechar sinergias en pro de disminuciones de costos y mayor eficiencia frente a los clientes.

Anteriormente era común que los departamentos de compras y producción funcionaran sin o con muy poca comunicación entre sí, ahora con la gestión integral no pueden operar de la misma manera ya que los desperdicios, bien sea de materias primas (en la parte de compras) o de tiempos (en producción) redundan en ineficiencias que disminuyen los niveles de competitividad.

Hoy producción le puede hacer saber, en tiempo real, a producción qué necesita y qué no necesita, así mismo los vendedores le pueden comunicar a producción, rápidamente y con exactitud, las referencias y las cantidades de los productos vendidos y cuál es el período de tiempo que deben cumplir, etc.

Se trata de hacer que el flujo de información funcione en llave con el flujo de transformación en las empresas.

Para lograr estas eficiencias se han desarrollado tecnologías como los MRP, ERP y CRM, que les permiten a las empresas transformar sus flujos de producción e información arcaicos en aceitadas maquinarias capaces de integrar los procesos.

Claves: gestión de suministros, gestión de materiales y gestión de la demanda.

Los beneficios

Entre los principales beneficios que genera la gestión integral de la cadena de abastecimiento se pueden mencionar:

- a) **Lealtad de los clientes:** Consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc., lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos y mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes. Se debe entender que los clientes, aunque han obtenido mayor poder en los últimos años debido a las nuevas tecnologías y a que pueden escoger

entre gran cantidad de empresas produciendo para ellos, tienen tendencia a la no movilidad si encuentran lo que buscan porque esta movilidad les representa costos, ya sea en términos económicos o en términos de tiempo y desgaste.

- b) **Entrada a nuevos mercados:** Solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad para hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos. Esta competencia no solo se presenta cuando las empresas se inmiscuyen en procesos de exportación sino cuando nuevos entrantes internacionales incursionan en los mercados domésticos.
- c) **Liderazgo de mercado:** Una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos, será posible pensar en liderar el mercado, al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.
- d) **Nuevas relaciones comerciales y competitivas:** La tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y generar mayores tamaños de mercado.

En qué enfocarse para tener éxito

La empresa que pretenda mejorar realmente sus niveles de eficiencia basándose en la gestión de la cadena de abastecimiento debe enfocar sus estrategias en el conocimiento del cliente, la disminución de costos y la

excelencia operacional. Cuando la firma es capaz de entender a su cliente y los procesos requeridos para satisfacerlo seguramente podrán llegar a él con éxito.

Se puede concluir entonces que la gestión de la cadena de abastecimiento es un macro proceso de negocios que involucra todas las funciones en la empresa y que se debe enfocar en el cliente final para ser exitosa.

El diseño de la Cadena de Abastecimiento es el proceso de concepción del desarrollo de las capacidades diferenciales, a través de la administración del flujo de materiales, recursos e información clave.

La adecuada administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información darán las ventajas competitivas a las empresas que buscan su desarrollo en los mercados globalizados. El uso del Internet, Intranet y Extranet es un ejemplo del uso de esta tecnología más sin embargo requiere un proceso continuo y dinámico de renovación ya que los requerimientos y elementos de la cadena de abastecimiento son cambiantes a través del tiempo y el firme compromiso de la dirección y su personal deben presentarse para lograr este fin.

Los elementos y conceptos que integran esta cadena de abastecimiento son muchos y diversos, lo cual complica su administración. Por lo tanto las

empresas deben apoyarse en los sistemas de información y en la tecnología de información para poder administrar dicha cadena.

La función de compras y el aprovisionamiento

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecedores, negociando con los mismos para convenir términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para recibir bienes y servicios útiles a la organización, con el siguiente pago de éstos. Las compras (aprovisionamiento) representan una función primordial, puesto que una buena administración de éstas mejora la posición competitiva de las empresas, al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización.

Para describir y explicar la evolución de la función de compras, deben recordarse las recientes transformaciones de nuestra economía. En el curso de las dos últimas décadas hemos pasado progresivamente de una economía de producción a una economía de mercado. En economía de producción, el precio de venta de un producto es la suma de los costes de la empresa incrementadas con un margen de beneficio, mientras que en la economía de mercado, el precio de venta está dictado por

la ley de mercado. La empresa debe ser capaz de fabricar el producto al precio de coste más bajo, sin perjuicio de posibles subcontrataciones. Ventajosas.

El paso de la economía de producción a la economía de mercado, ha hecho necesaria la evaluación de la función de compras, ahora tiene la misión de controlar la parte comprada por la empresa: debe comportarse como centro de beneficio, no como centro de coste, en la medida en que la evolución actual empuja a las empresas a no fabricar por si mismas los productos que pueden encontrar en el exterior en condiciones. Para tener éxito en esta vía es necesario que el comprador actúe en cuatro planos: técnico, comercial, industrial y administrativo.

Plano técnico, el comprador debe: Saber descubrir los buenos proveedores, tanto nacionales como internacionales teniendo en cuenta la mundialización de las fuentes de suministro.

Introducir en su empresa productos “de mañana” para incitarla a innovar.

En el plano comercial, debe: Dar a conocer: su propio poder de compra en el exterior de su empresa para estimular la competencia entre los distintos proveedores.

Negociar y luego cerrar con sus proveedores contratos claros, completos y equilibrados.

En el plano industrial el comprador debe: Conocer la gestión de producción

practicada en su empresa, es decir definir claramente qué producimos y como se produce, para así conocer perfectamente los insumos necesarios.

En el plano administrativo, debe: Establecer una gestión de las órdenes de pedidos, de entregas, de facturaciones, etc. Compatible con el sistema de gestión de producción de su empresa, no solo para los proveedores sino también para los departamentos internos.

Establecer hojas de control que permitan el seguimiento de la consecución de los objetivos que se han fijado.

Dar a los proveedores un plan de “seguro de calidad” para un producto determinado, a fin de verificar que ninguna etapa de su proceso de fabricación se haya omitido o se haya desarrollado de manera anormal.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/aca.htm>
http://www.deloitte.com/view/es_CR/cr/servicios/consultoria/administracion-de-la-cadena-de-abastecimiento/index.htm
<http://www.pwc.com/mx/es/retos-productos-consumo/cadena-abastecimiento.jhtml>

- **LOGÍSTICA HOSPITALARIA**

La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva

el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes y servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el de consumo. Aunque la función principal de un hospital es la atención al paciente la logística hospitalaria atiende a todos los procesos internos que se desarrollan en un hospital, incluyendo mantenimiento, lavandería y todo lo relacionado con la atención global al personal y a los usuarios de un hospital.

Para aumentar la eficiencia de la gestión de los procesos logísticos es muy útil la subdivisión del sistema logístico en subsistemas que agrupen procesos y tareas relacionadas.

En el caso de la logística hospitalaria una opción eficaz es subdividir los procesos en 3 subsistemas:

- Subsistemas de aprovisionamiento: adquisición de bienes y servicios.
- Subsistemas de producción: recepción de mercancías, almacenaje y salida de envíos.
- Subsistemas de distribución: sistemas de aprovisionamiento y transporte interno.

A la hora de dividir un sistema logístico no se debe perder de vista el hecho de que las distintas partes que se distinguen en una cadena de suministro pueden tener un conflicto de intereses en su dinámica de funcionamiento.

Por ejemplo, en un hospital al almacén (producción) no le interesa tener un volumen de stock elevado, mientras que al encargado de aprovisionamiento le interesa realizar pedidos de gran volumen en vez de muchos pedidos de poco volumen, por el ahorro económico que supone.

Se necesita un punto de vista basado en la logística integral que pretende el mayor grado de optimización entre los diferentes eslabones de la cadena logística.

Todo esto no excluye el hecho de que la logística hospitalaria es un sistema abierto y forma parte de un sistema mayor, como es la cadena de suministro de un centro hospitalario.

El número de subsistemas que forme un sistema logístico depende de la complejidad intrínseca al sistema y del criterio del gestor.

Fuente: <http://www.espaciohospital.es/es/concepto.cfm?cid=5>

http://www.espaciohospital.es/assets_db/documents/document_1249053608.pdf
www.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=452

4.2. MARCO CONCEPTUAL

- Cadena de abastecimiento: La secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido.
- Materia Prima: Materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.
- Consumidor: Se entiende por consumidor al individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos o servicios.
- Producto: es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.
- Proceso: Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.
- Logística: Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.
- Calidad de un producto o servicio: Es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume

conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

- Cliente: Es el receptor de un bien, servicio, producto o idea.
- Demanda: Es la cantidad de un bien o servicio que la gente desea adquirir.
- Oferta: Es la cantidad de bien o servicio que el vendedor pone a la venta.
- Costos: El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.
- Valor agregado: Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.
- Inventario: Es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa.
- Competencia: se refiere a la existencia de un gran número de empresas o personas, las cuales realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen unas personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes.

- Estrategia: Es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.
- MPR: (*material requirement planning*), puede ser "traducido" como planificación de las necesidades de materiales.
- ERP: (*Enterprise Resource Planning*) es la Planificación de Recursos Empresariales.
- CRM: (*Customer Relationship Management*) Es la manera de identificar, adquirir y retener a los clientes.
- Tecnología: Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.
- Stakeholders: Se refiere a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

5. DISEÑO METODOLOGICO

De manera coherente con la aproximación teórica, formulación del problema y objetivos, este estudio descriptivo exploratorio se realizará desde una perspectiva metodológica cualitativa de acuerdo a las técnicas y procedimientos contenidos en la teoría de Donald Bowersox, modificada y adaptada a los servicios del sector hospitalario para lo cual es necesario seleccionar la población objeto abordando personas encargadas de los procesos logísticos seleccionadas de una muestra representativa de los Hospitales de Bogotá.

Cada una de estas variables contiene unos criterios con los cuales se evaluarán los Macro procesos de la Gerencia de la Cadena de Abastecimiento en el sector hospitalario en Bogotá.

Lo anterior conlleva la elaboración de formatos de encuesta, con la escala LIKERT con 3 opciones de respuesta para cada una de las variables con sus respectivos criterios. La encuesta se aplicará a la muestra seleccionada para este estudio y estará estructurada de acuerdo a las variables de competitividad de la Gerencia de la Cadena de Abastecimiento que se enuncian a continuación:

- Integración con los proveedores,
- Integración interna,

- Integración con los clientes,
- Integración de la tecnología y la planeación,
- Nivel de Medida de Integración,
- Integración de las relaciones.

La recolección de datos se hará mediante la aplicación del formato de encuesta a la muestra antes mencionada y para la tabulación, consolidación y sistematización de la información se hará uso del paquete estadístico denominado, SPSS 19, a través del cual se realizará el análisis y la correlación de los resultados obtenidos en cada una de las variables con base a las estrategias de Clase Mundial determinados por el Council Supply Chain Management Professional de los Estados Unidos (CSCMP), logrando así discutir los hallazgos y generar conclusiones.

5.1. ENCUESTAS

Se realizó la aplicación de encuestas en 3 áreas de dos Hospitales de la ciudad de Bogotá D.C., para diagnosticar el Sistema Logístico Hospitalario actual, y así poder mejorar la calidad y eficiencia de la prestación de los servicios.

5.1.1. FORMATO DE ENCUESTA

(VER ANEXO 1)

5.2. IDENTIFICACIÓN DEL BIEN O SERVICIO

Mejoramiento del Sistema Logístico Hospitalario

5.3. CONSUMIDORES O USUARIOS

Los pacientes, las EPS, proveedores y personal administrativo, medico y paramédico involucrados en la atención en salud.

5.4. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.4.1. Fuentes Primarias:

- **Hospital de Usaquén**
 - Subgerencia de desarrollo de servicios
 - Usaquén UPAS orquídeas
 - Desarrollo de servicios de salud
- **Hospital San José Central**
 - Compras y Suministros
 - Farmacia
 - Ingeniería Biomédica
 -

5.4.2. Fuentes Secundarias

- Funcionarios encuestados:
 - Reyes Murillo Higuera – Subgerente Desarrollo De Servicios De Salud
 - Rodríguez Duarte Oscar Javier -Coordinador
 - Bustamante Mary Trini - Asistente Desarrollo De Servicios De Salud
 - Suarez Ana Mercedes - Jefe Departamento Compras y Suministros
 - Vesga Jaramillo Magda Liliana – Jefe De Farmacia
 - Pita Roza Carlos Mario- Ingeniero Biomédico

5.5. Tabulación y Análisis de Datos Hospital Usaquén

- **Funcionarios encuestados:**
 - Reyes Murillo Higuera
 - Rodríguez Duarte Oscar Javier
 - Bustamante Mary Trini ←
- **Cargos:**
 - Subgerente Desarrollo De Servicios De Salud
 - Coordinador

➤ Asistente Desarrollo De Servicios De Salud

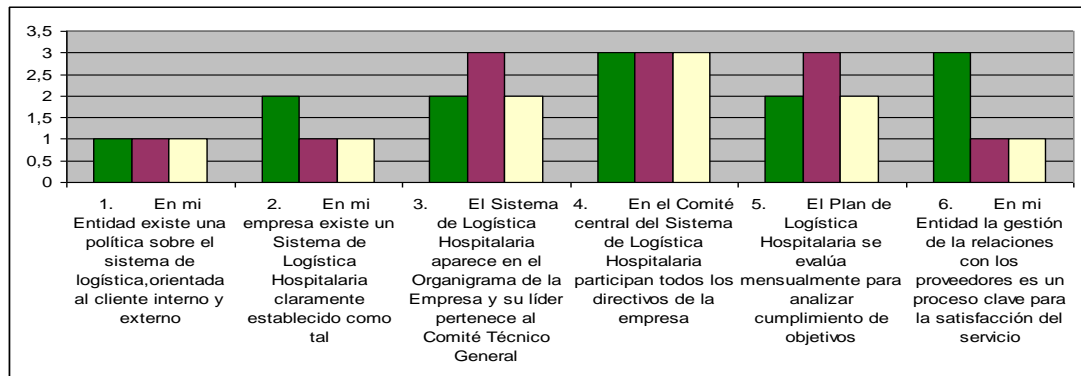
Posibilidades de respuesta:

- (1) En desacuerdo.
- (2) De acuerdo.
- (3) Muy de acuerdo

5.5.1. Área evaluada: Nivel Estratégico

Preguntas de la 1 a la 6

Tabulación:

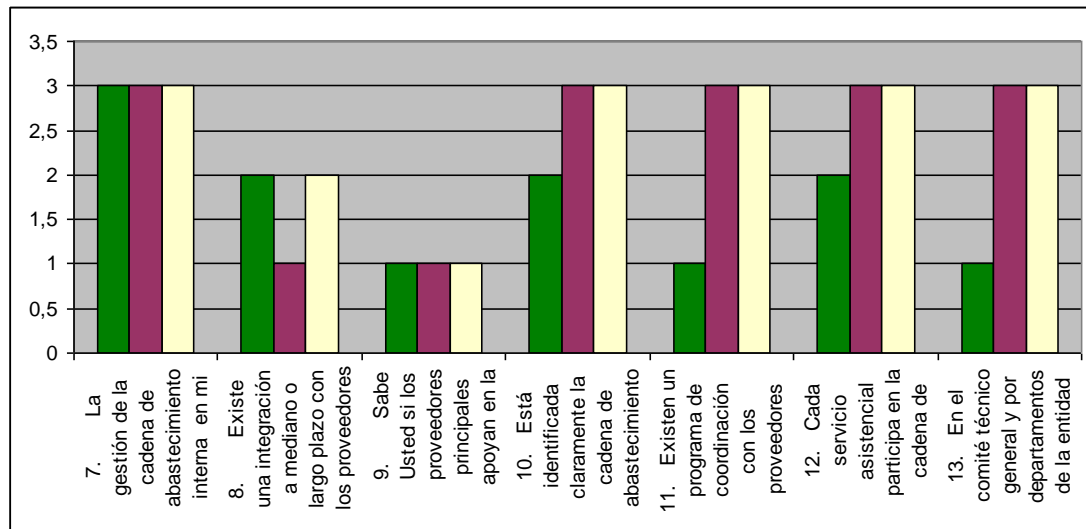


Fuente: Elaboración Propia

5.5.2. Área evaluada: Nivel Estratégico

Preguntas de la 7 a la 13

Tabulación:

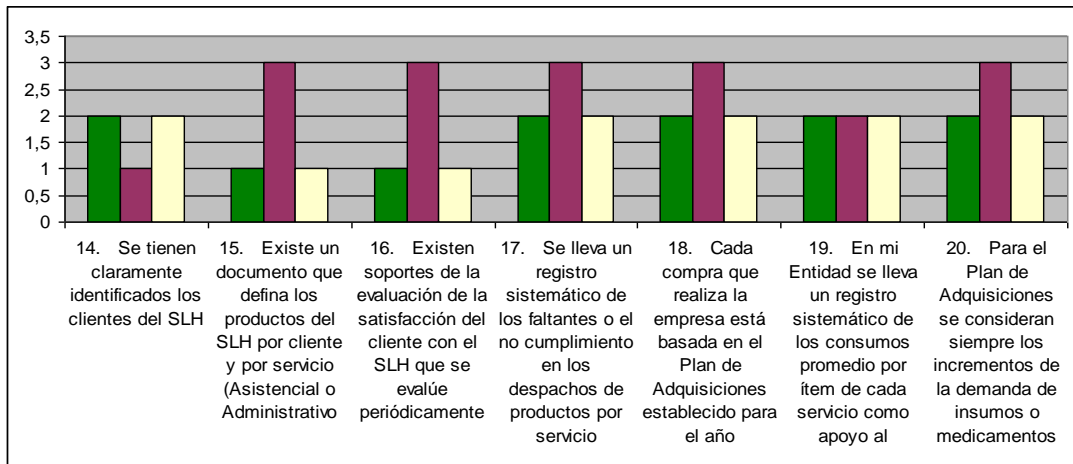


Análisis de Datos: en el área de nivel estratégico observamos que no existe una política establecida sobre el sistema de logística y no está inmersa dentro de la entidad como un área central, también se puede identificar que la relación que existe con los proveedores es estrecha, se tienen como los que suministran los diferentes productos, pero la correspondencia entre ellos no es clave para los distintos procesos.

5.5.3. Área evaluada: Gestión de la Demanda.

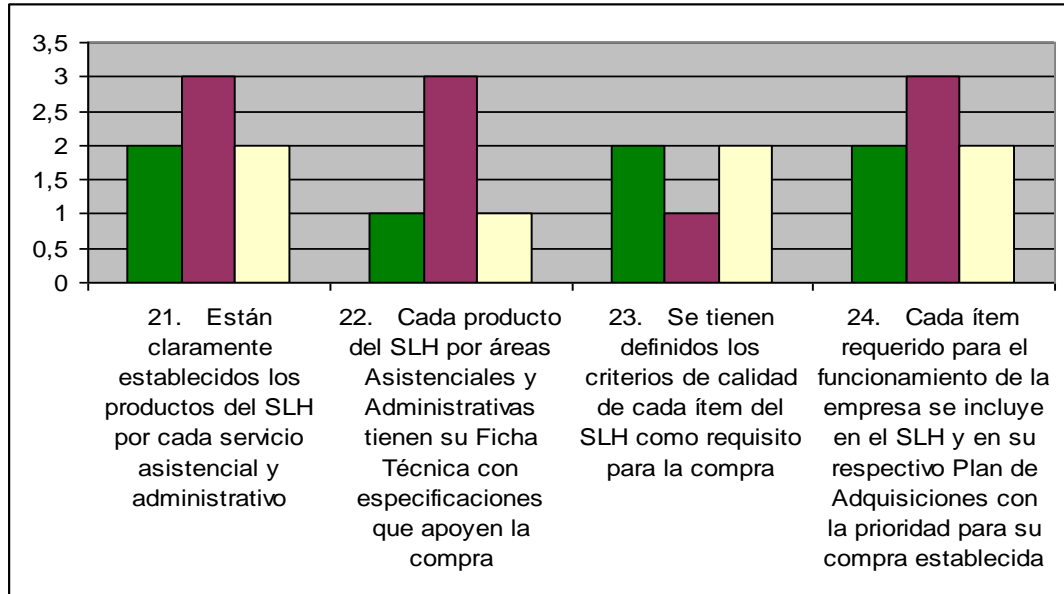
Clientes del SLH

Pregunta de la 14 a la 20.

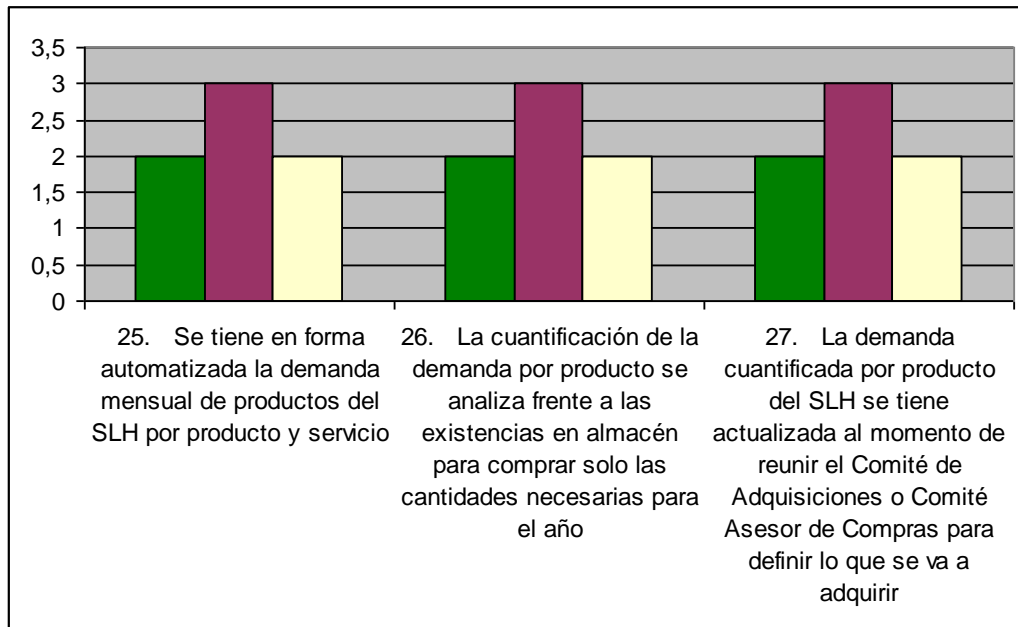


Fuente: Elaboración Propia

5.5.3.1. Productos del SLH



5.5.3.2. Caracterización de la Demanda

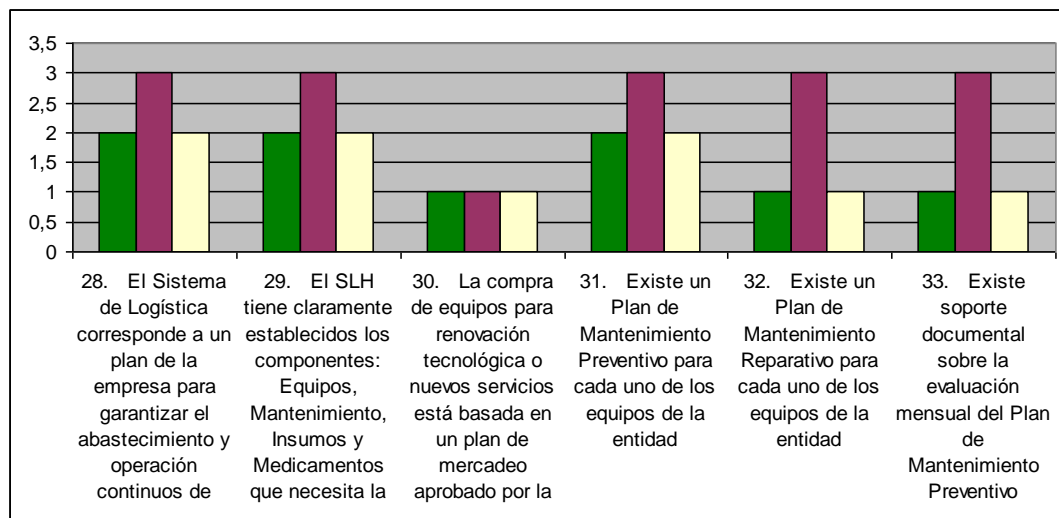


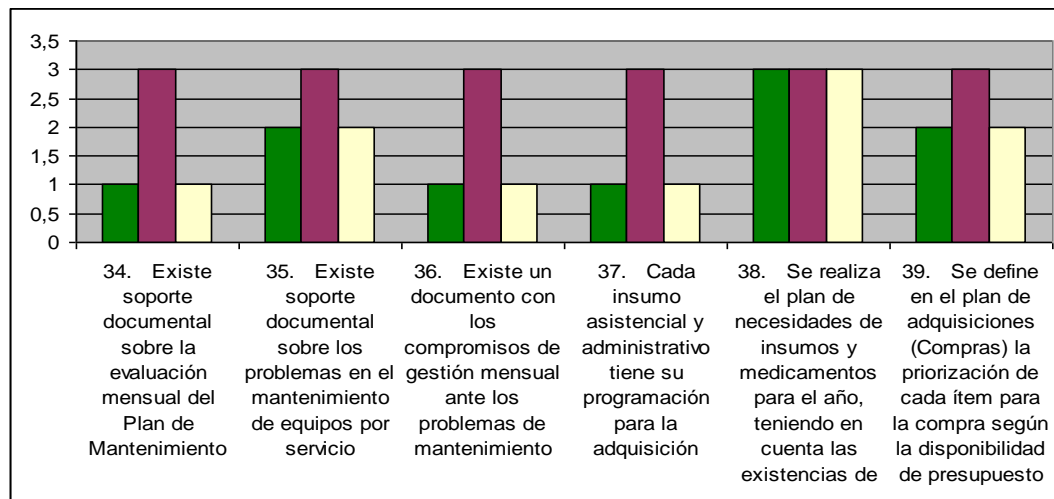
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de datos: En las gráficas anteriores se observa que, en gestión de la demanda se encuentran las siguientes falencias; No hay un control lo cual permita identificar los productos que se requieren por cada servicio bien sea administrativo o asistencial, por otro parte observamos que hay deficiencia en cuanto a la falta de soportes bien sean físicos o magnéticos sobre la evolución de satisfacción al cliente relacionado con el SLH, no han estipulado unos parámetros de calidad que permitan mayor confiabilidad en el momento de adquirir productos.

5.5.3.3. PLANEACIÓN LOGÍSTICA

Preguntas de la 28 a la 39



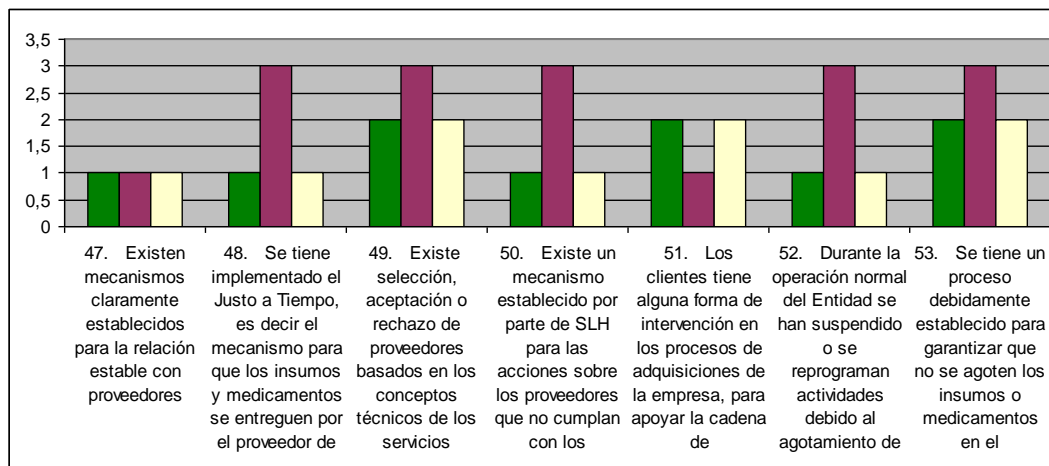
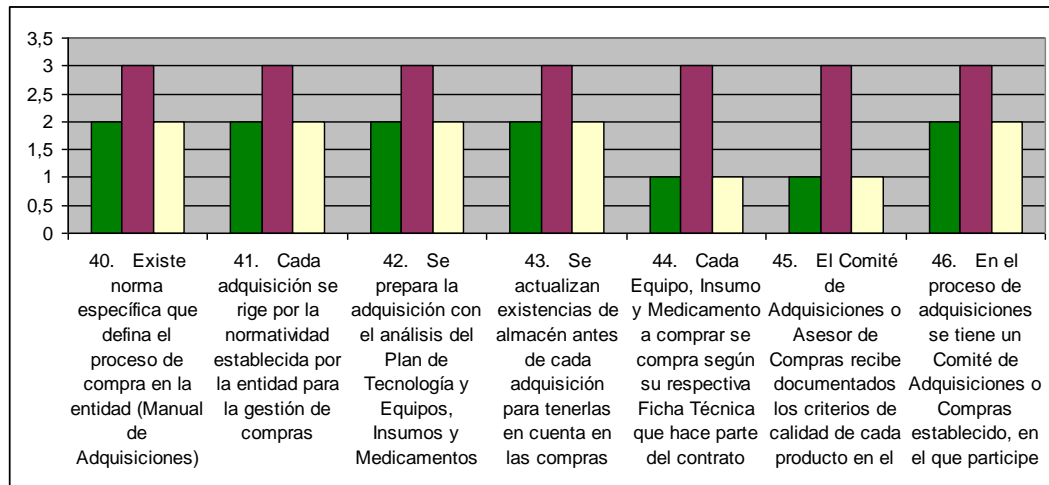


Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: En la anterior gráfica se observa, que en la subgerencia de desarrollo de servicios de salud indican que hay bastantes falencias como lo son; la ausencia de un plan de mercadeo donde se evalúen las necesidades tecnológicas de la entidad, la adquisición de los materiales e insumos se da a medida que se encuentre la insuficiencia, no está determinado un plan de la mantenimientos reparativo en la institución lo que permita dar funcionalidad aquellos equipos que no están en actividad, tampoco cuentan con documentos donde se establezcan compromisos relacionados con la gestión mensual que se Realiza ante los problemas de mantenimiento, por otro parte en upas orquídeas indican que no hay un plan de mercadeo de donde se evalúen las necesidades tecnológicos, lo cual demuestra que no hay una interrelación entre las aéreas de la empresa.

5.5.3.4. GESTION DE LA ADQUISICIÓN (TODA MAYUSCULA

Preguntas de la 40 a la 53



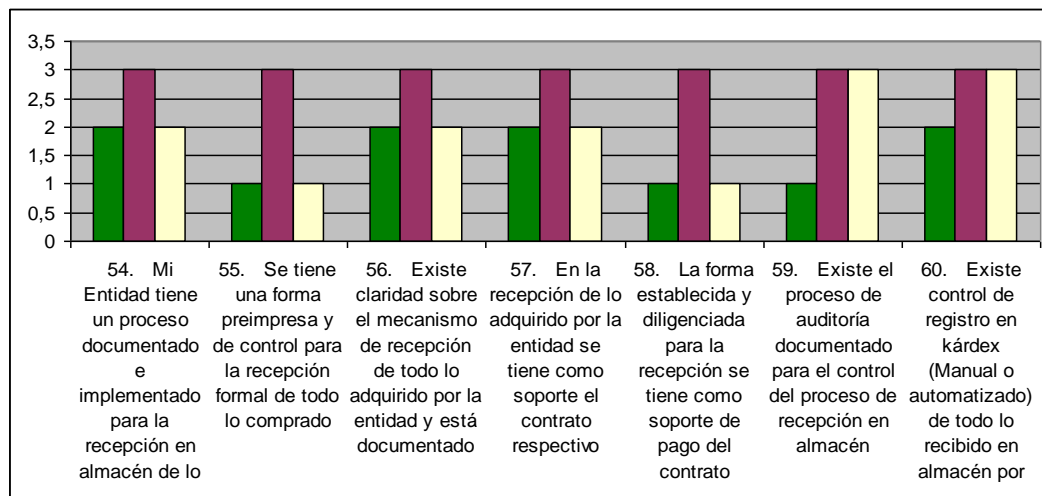
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: Análisis de Datos: en la gráfica anterior podemos observar, que no hay diseñado un programa donde se establezcan las

fechas de las entregas oportunas de cada una de las solicitudes, no hay control sobre los criterios de calidad de los productos que se adquieren para la entidad, Los mecanismos de comunicación con los proveedores son reducidos, hay muchos vacíos aun en cuanto al orden que se debe llevar para la adquisición de materiales e insumos.

5.5.3.5. GESTIÓN DE LA RECEPCIÓN

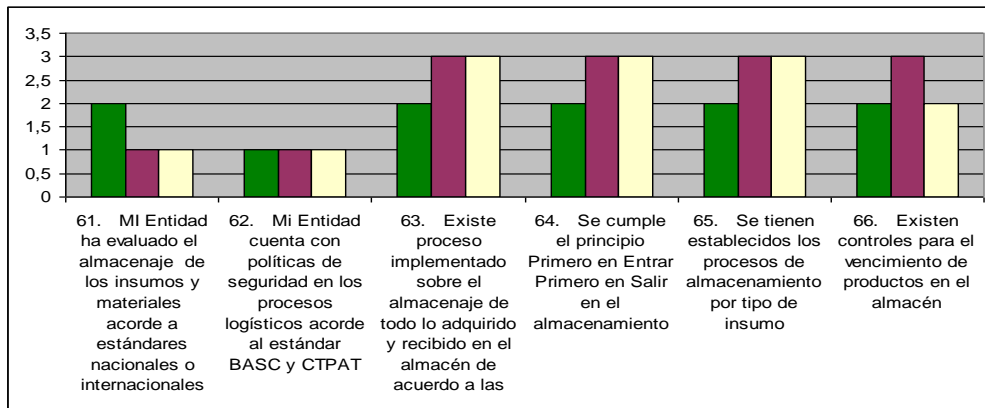
Preguntas de la 54 a la 60



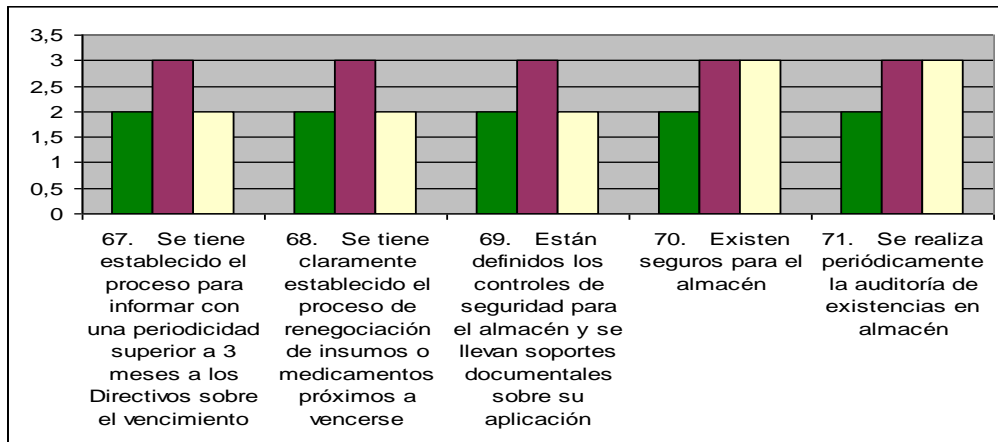
Análisis de Datos: En la gráfica anterior podemos evidenciar que, En la subgerencia de desarrollos de servicios de salud no está documentado cada uno de los procesos que se llevan a cabo en esta área, No hay proceso de auditoría para la recepción de mercancías establecido dentro de la IPS.

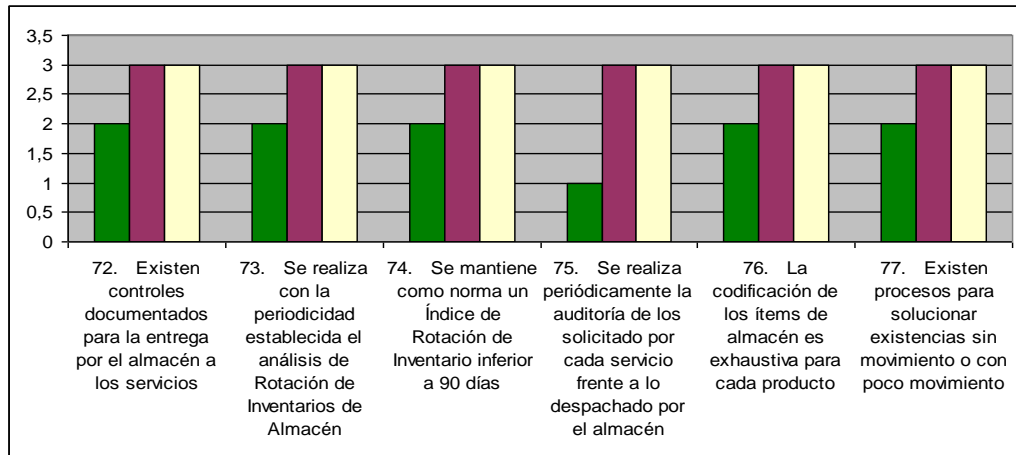
5.5.3.6. GESTION DEL ALMACENAJE

Preguntas de la 61 a la 77



Fuente: Elaboración Propia



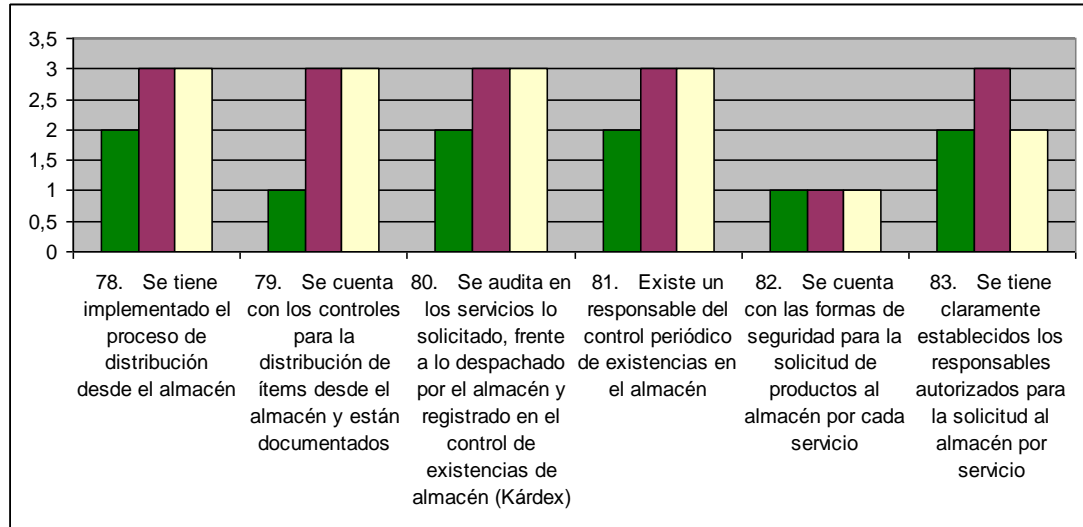


Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: en la grafica anterior podemos evidenciar que no cuentan con políticas de seguridad del SLH relacionadas con los estándares de BASC y CTPAT, por otra parte no se cuenta con un proceso de auditoría en el SLH, donde este permita verificar los materiales solicitados por las distintas aéreas contra los despachados por almacén. Y con esto llevar un control sobre todos los materiales e insumos y su adecuada rotación.

5.5.3.7. GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

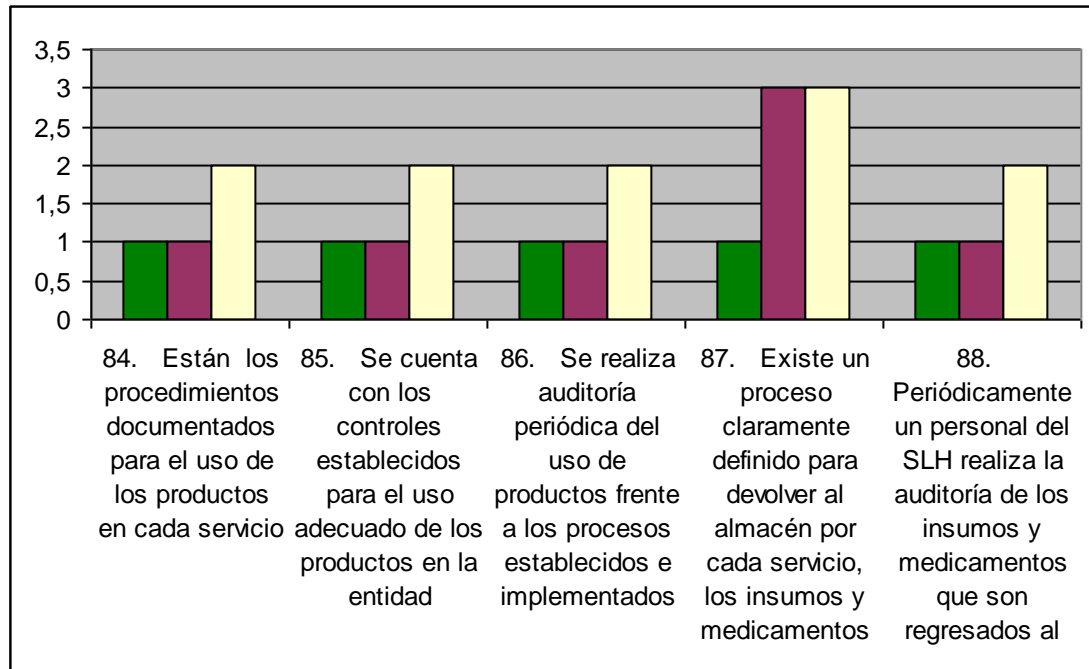
Preguntas de la 78 a la 83



Análisis de Datos: En la grafica anterior observamos que no existe documentación en el SLH, no se cuenta con los respectivos controles de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio.

5.5.3.8. GESTIÓN DEL USO

Preguntas de la 84 a la 88

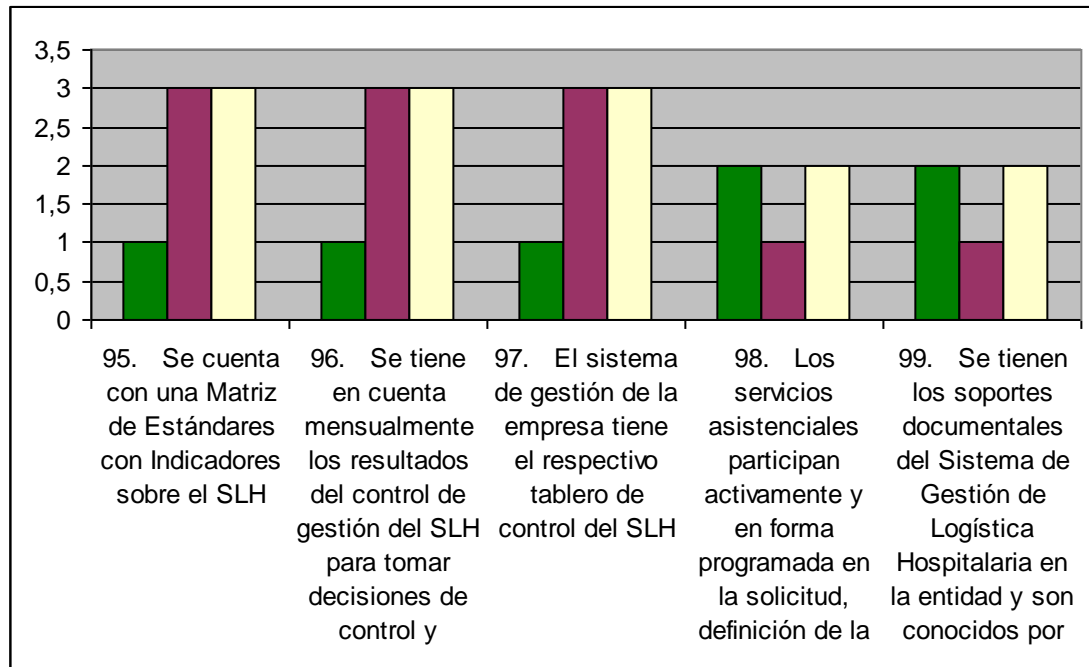
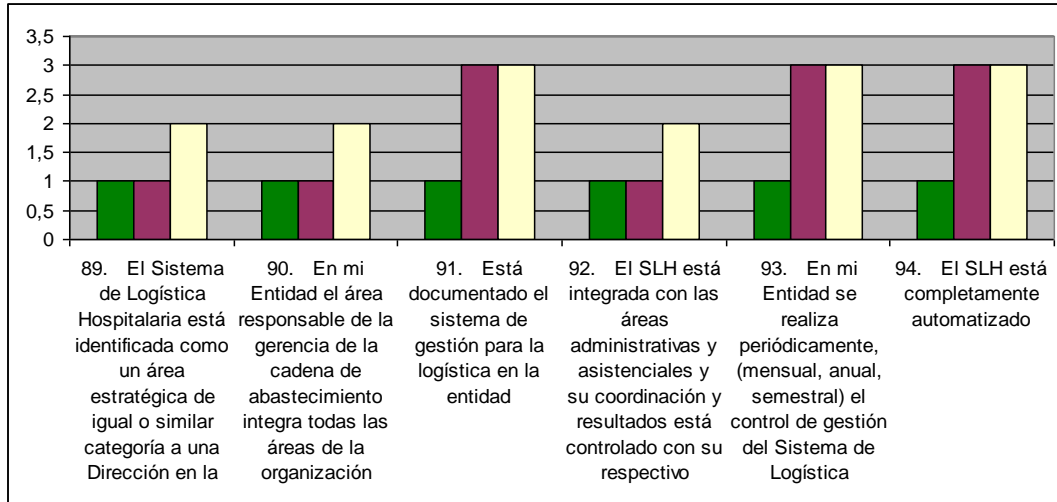


Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: En la grafica anterior se observa que en el área de gestión del uso se evidencia varias falencias; Como la falta del proceso de auditoría en el SLH, ya que allí no se realiza auditoria para llevar un registro de los productos que fueron devueltos por las distintas áreas a almacén y así puedan identificar la existencia del material e insumos con que se cuenta, no llevan registrados los procedimientos para realizar devolución de aquellos insumos y materiales que no sean utilizados para el fin por el cual fueron solicitados.

5.5.3.9. GESTIÓN INTEGRAL DEL SLH

Preguntas de la 89 a la 99



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: En la gráfica anterior se observa que el área de logística hospitalaria no se encuentra establecida al interior de la IPS como una área estratégica para el adecuado desarrollo de la entidad tanto en la parte (administrativa-asistencial), No se cuenta con documentación que soporte el SLH que se desarrolla en la entidad, por otro parte no existen indicadores que permitan medir el funcionamiento de la gestión del SLH.

5.6. Tabulación y Análisis de datos Hospital San Jose Central

- **Funcionarios encuestados:**
 - Suarez Ana Mercedes
 - Vesga Jaramillo Magda Liliana
 - Pita Rozo Carlos Mario

- **Cargos:**
 - Jefe Departamento Compras y Suministros
 - Jefe De Farmacia
 - Ingeniero Biomédico

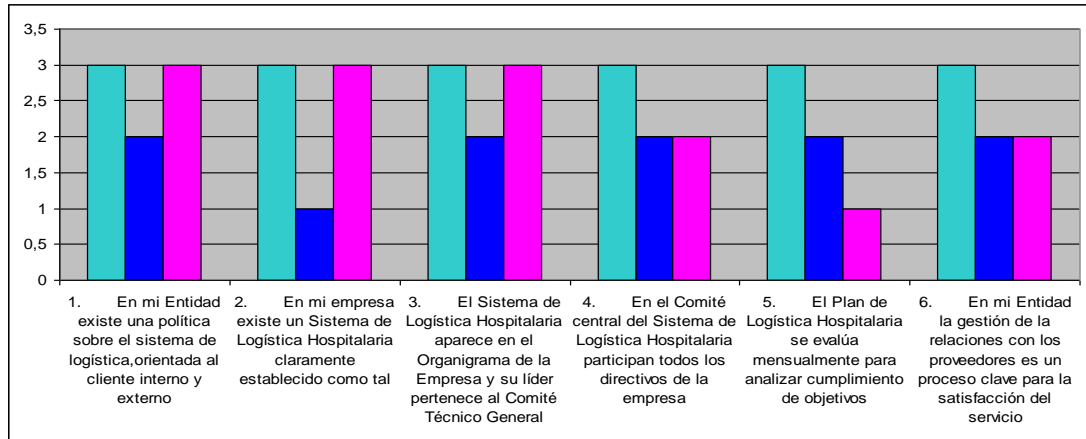
Posibilidades de respuesta:

- (3) En desacuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (3) Muy de acuerdo

5.6.1. Área evaluada: Nivel Estratégico

Preguntas de la 1 a la 6

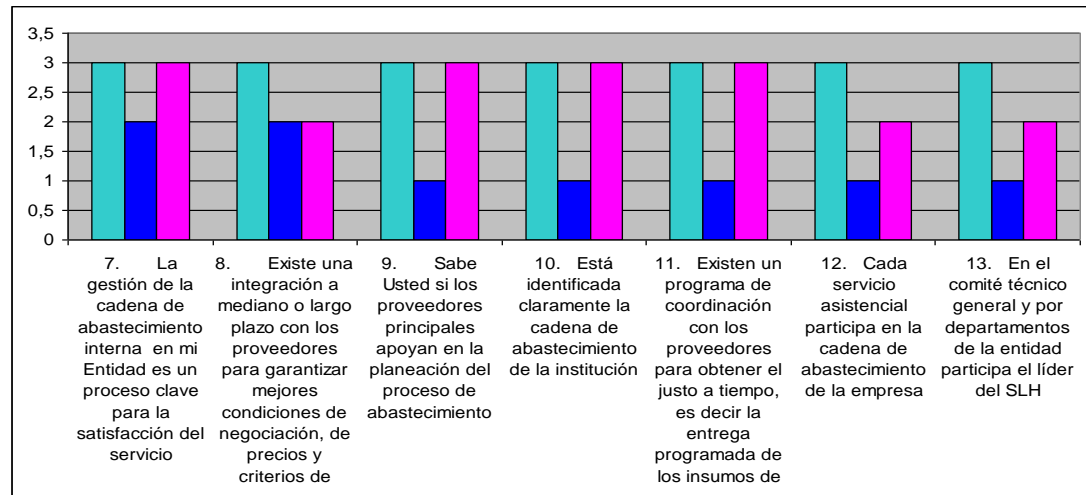
Tabulación:



Área evaluada: Nivel Estratégico

Preguntas de la 7 a la 13

Tabulación:



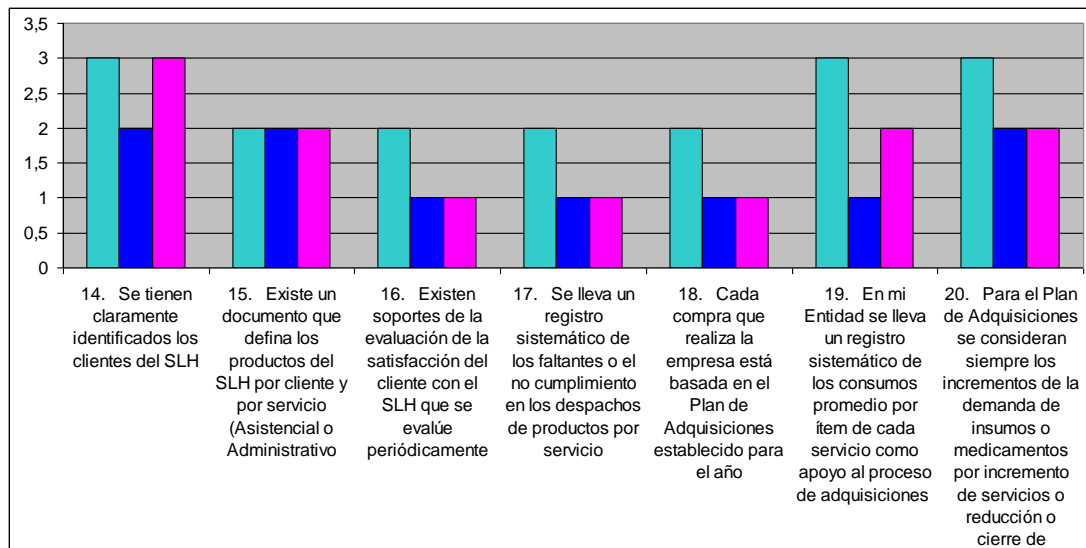
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de datos: Se evidencia buena organización y conocimiento del Nivel estratégico de logística hospitalaria, sin embargo en el área de farmacia se tiene el mayor déficit en cuanto a conocimientos de procesos no por que no existan sino por falta de socialización de los mismos con el personal, dicha conclusión se puede obtener de las respuestas dadas por las otras dos áreas evaluadas puesto que estas son muy similares.

5.6.2. Área evaluada: Gestión de la Demanda.

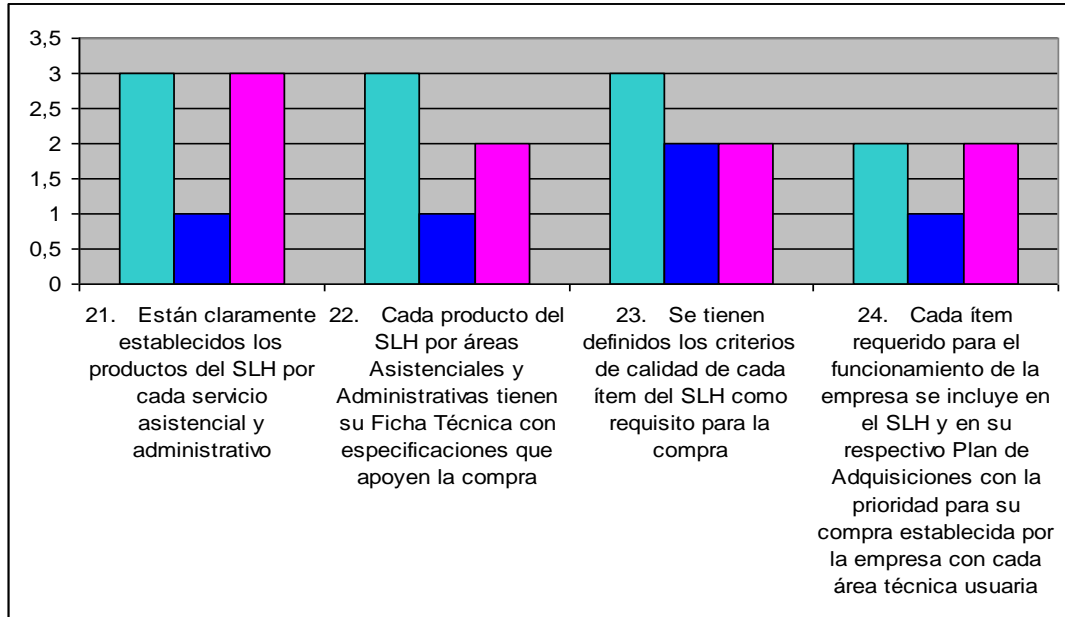
Clientes del SLH

Pregunta de la 14 a la 27.

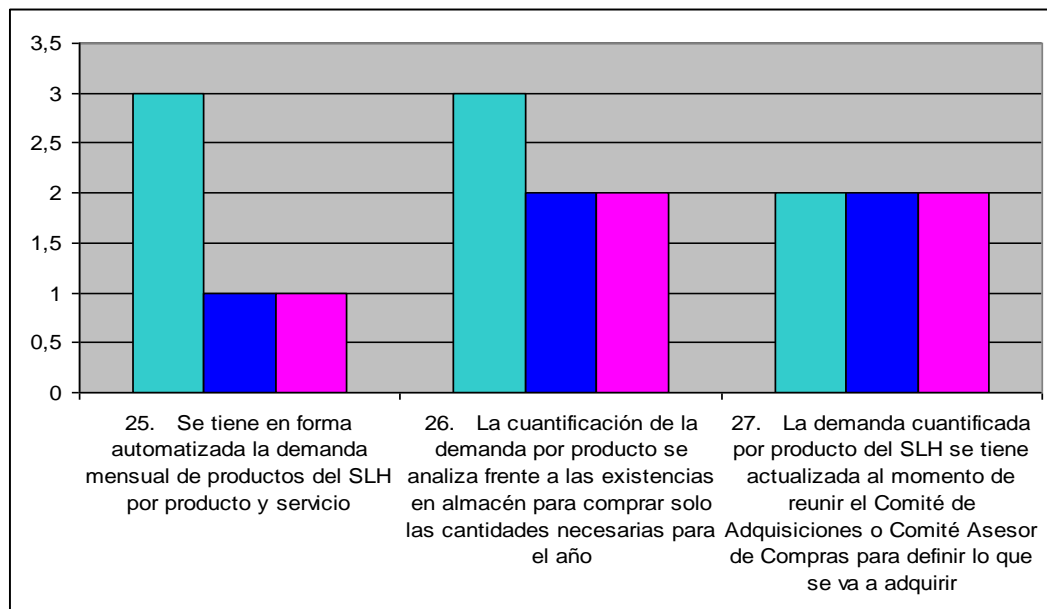


Fuente: Elaboración Propia

5.6.2.1. Productos del SLH



5.6.2.2. Caracterización de la Demanda

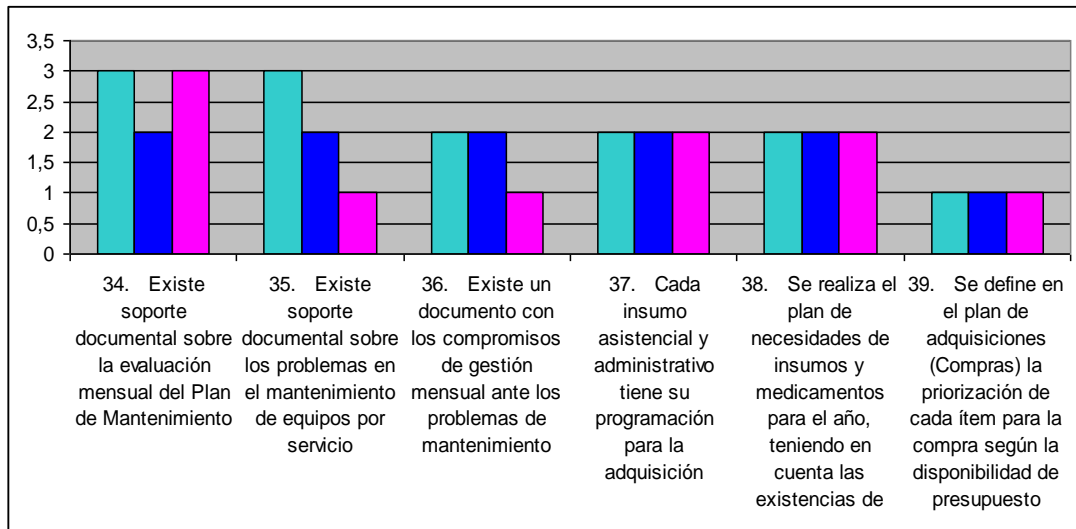
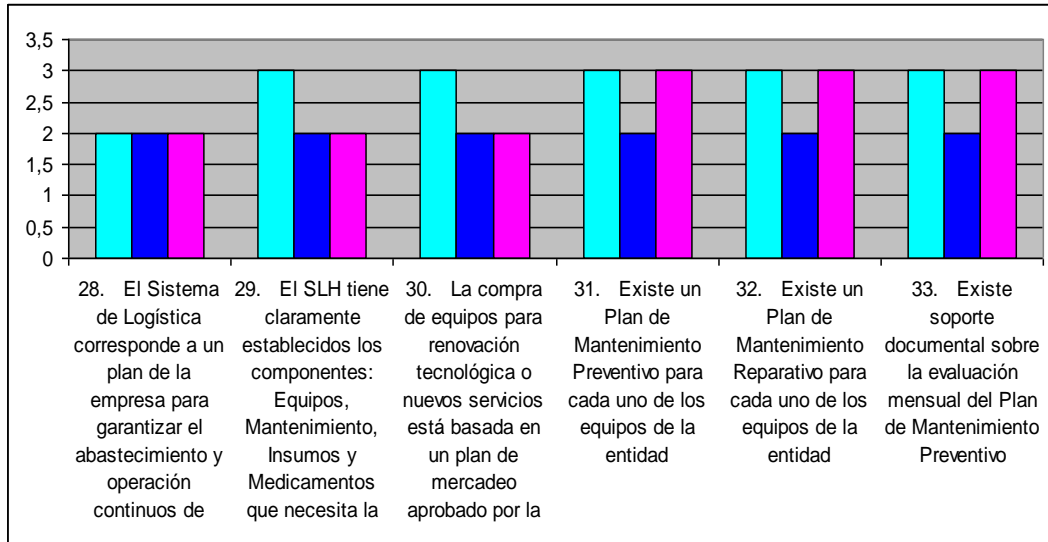


Fuente: Elaboración Propia,

Análisis de Datos: Con respecto a la Gestión de la demanda, en el área de clientes del sistema de logística hospitalaria se evidencia falta de evaluación y medición de la satisfacción de los mismos, teniendo en cuenta la calidad brindada frente a la calidad esperada, así como realizar mayor énfasis en los procesos de planeación teniendo en cuenta el seguimiento estricto a los eventos adversos que se presentan como el no cumplimiento en la entrega de los despachos por servicio; A cerca de los productos del sistema de logística hospitalaria se puede evidenciar que el área de apoyo en esta caso la farmacia desconoce completamente el manejo de los productos en cuanto a necesidades del cliente así como de calidad, es se puede traducir que no se integra a las áreas de apoyo en los procesos de gobierno que no es la toma de decisiones pero si de la evaluación de necesidades según el área de trabajo por ultimo en la caracterización de la demanda se considera que el proceso es adecuado e involucra a todo el personal de la institución, solo falta tener automatizada la demanda mensual por productos.

5.6.2.3. PLANEACIÓN LOGÍSTICA

Preguntas de la 28 a la 39



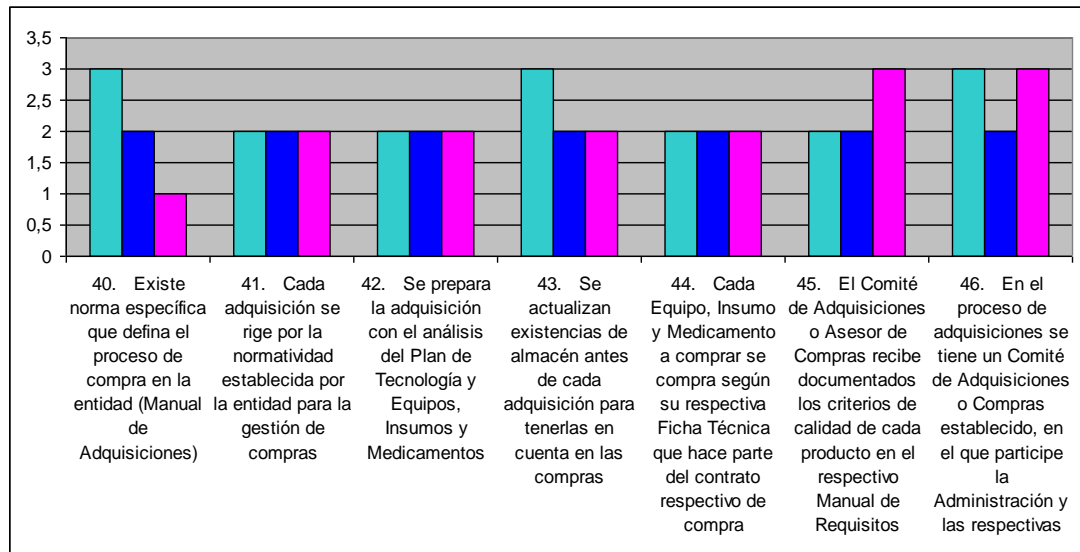
Fuente: Elaboración Propia

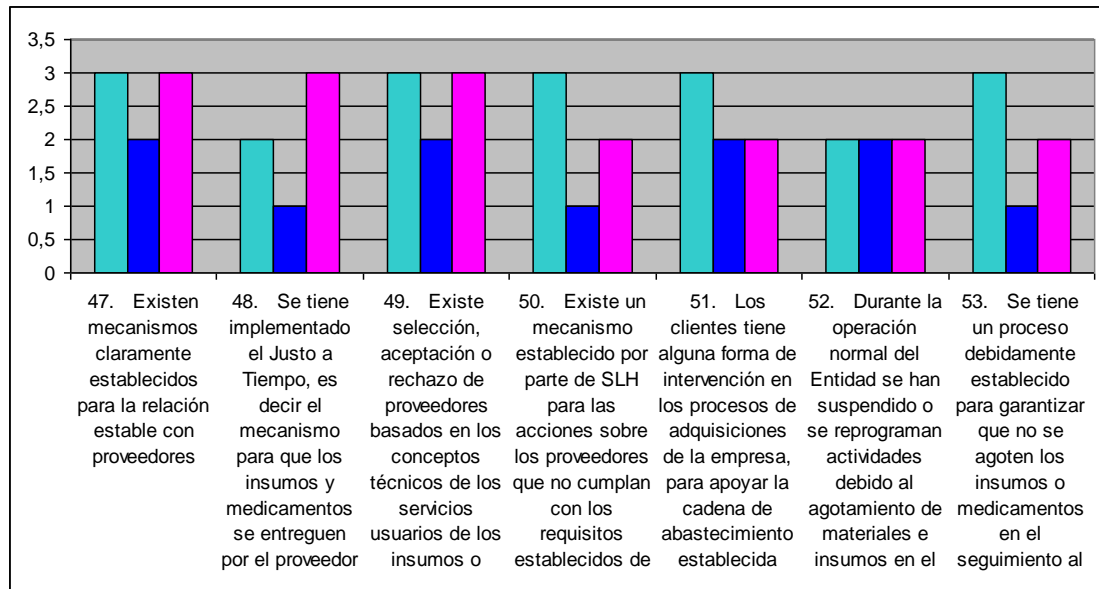
Análisis de Datos: En la grafica anterior se observa que la planeación estratégica cumple con la normatividad vigente establecida para la institución

prestadora de servicios de salud, sin embargo se evidencian falencias en cuanto a mantenimiento preventivos y correctivos de los equipos, así como faltan soportes documentales de los mismos, no se prioriza la compra de los insumos y medicamentos según la disponibilidad del presupuesto por lo tanto no se puede garantizar el abastecimiento y operación continuos de dichos elementos de uso cotidiano.

5.6.3. GESTION DE LA ADQUISICION

Preguntas de la 40 a la 53



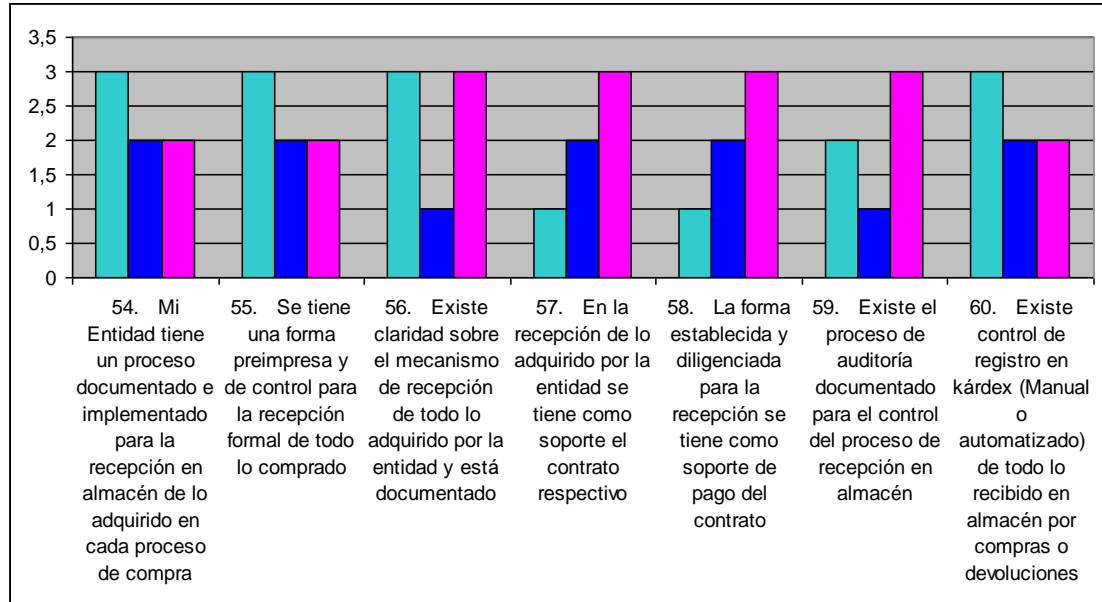


Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: En la grafica anterior se observa que hay evidencias de la realización de las prácticas adecuadas en cuanto a la gestión de la adquisición, sin embargo, falta documentar el proceso de compra en el manual de adquisiciones de la institución.

5.6.4. GESTIÓN DE LA RECEPCIÓN

Preguntas de la 54 a la 60

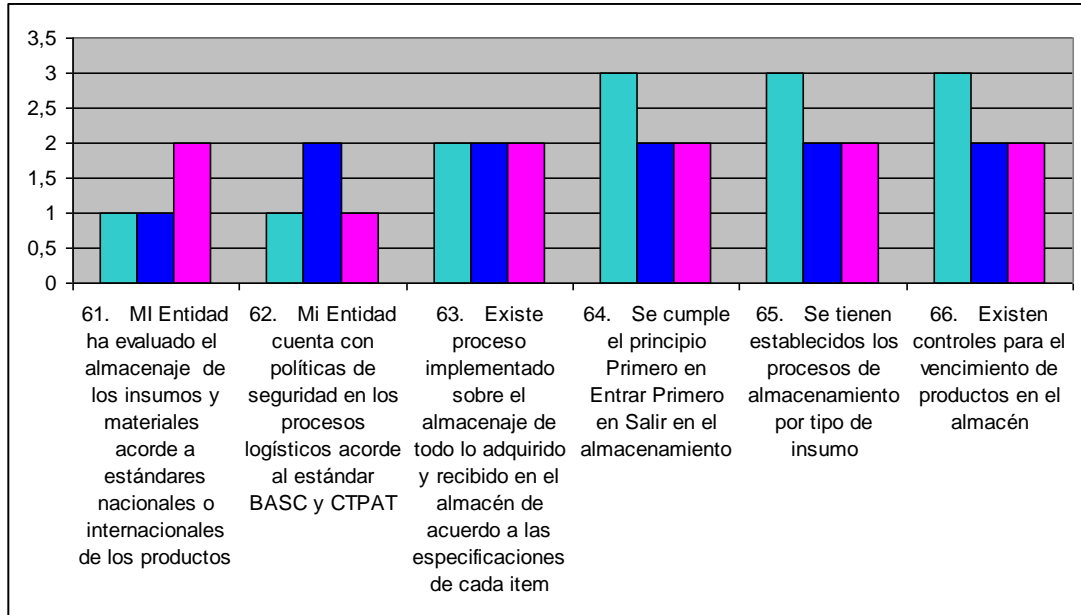


Fuente: Elaboración Propia

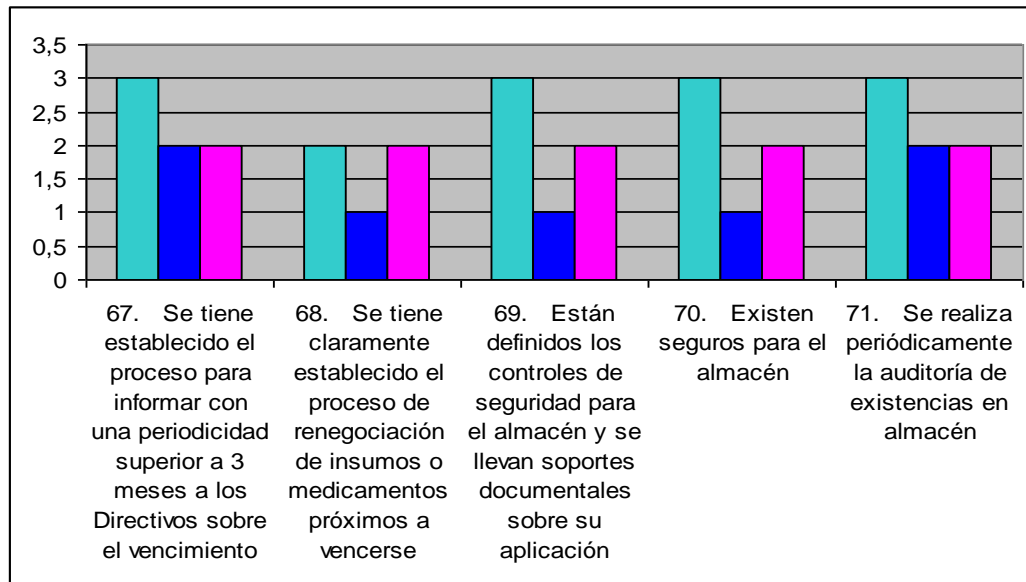
Análisis de Datos: En la gráfica anterior se observa que en la farmacia no existe claridad sobre el mecanismo de recepción de lo adquirido, así mismo falta documentar el proceso de auditoría para el control del proceso de recepción del almacén, falta involucrar en el proceso de recepción y de pago de lo adquirido el contrato.

5.6.5. GESTION DEL ALMACENAJE

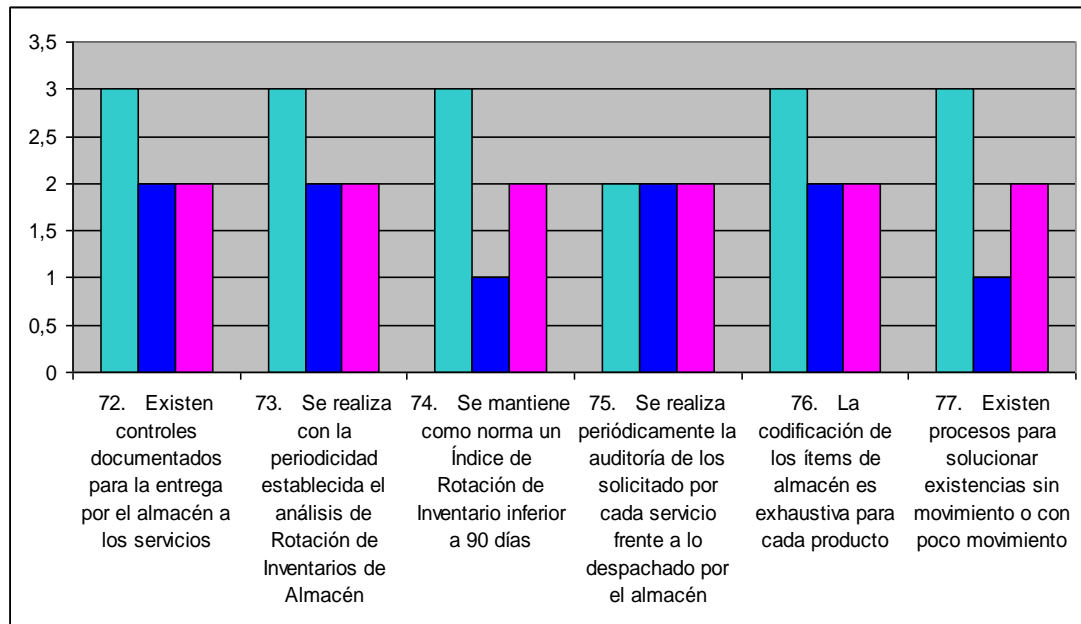
Preguntas de la 61 a la 77



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

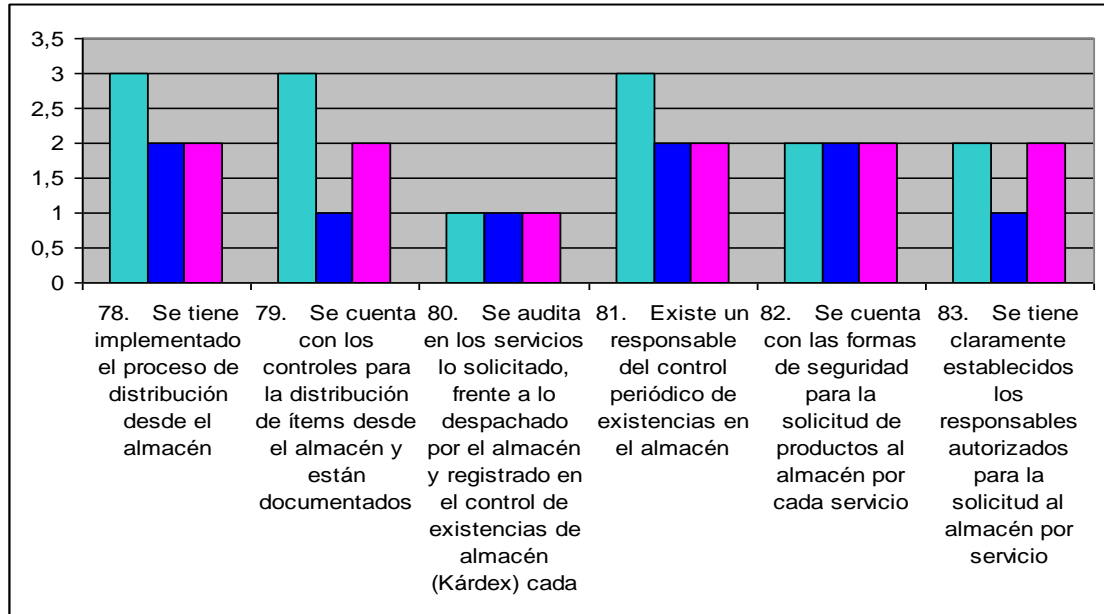


Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: En la grafica anterior se observa que no hay evidencia de instauración de buenas practicas de seguridad y almacenaje según estándares internacionales, así mismo falta contemplar dentro de los procesos de contratación la inclusión de renegociación de medicamentos e insumos próximos a vencerse, así como instaurar controles de seguridad en el almacén, y asegurar el mismo contra cualquier potencial riesgo, teniendo como objetivo la adecuada prestación del servicio bajo los principios del sistema general de seguridad social en salud.

5.6.6. GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

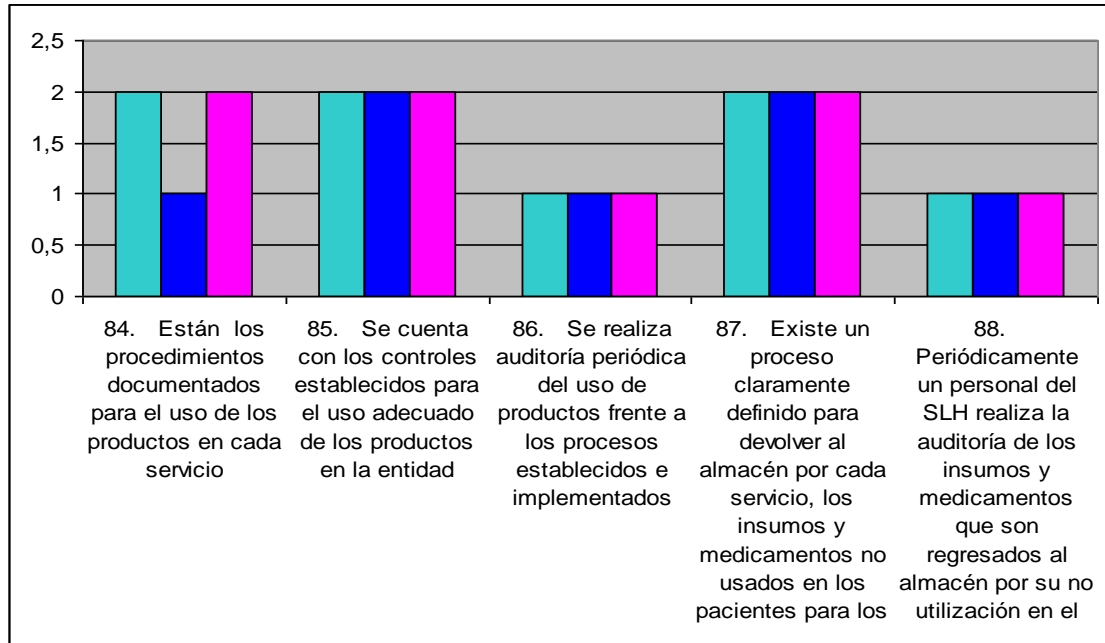
Preguntas de la 78 a la 83



Análisis de Datos: En la grafica anterior se observa que hay evidencia de la falta de auditoria interna del proceso de distribución, así mismo control sobre la solicitud y recepción de medicamentos e insumos, así como control sobre los responsables autorizados para la solicitud a almacén por servicio.

5.6.7. GESTIÓN DEL USO

Preguntas 84 a la 88

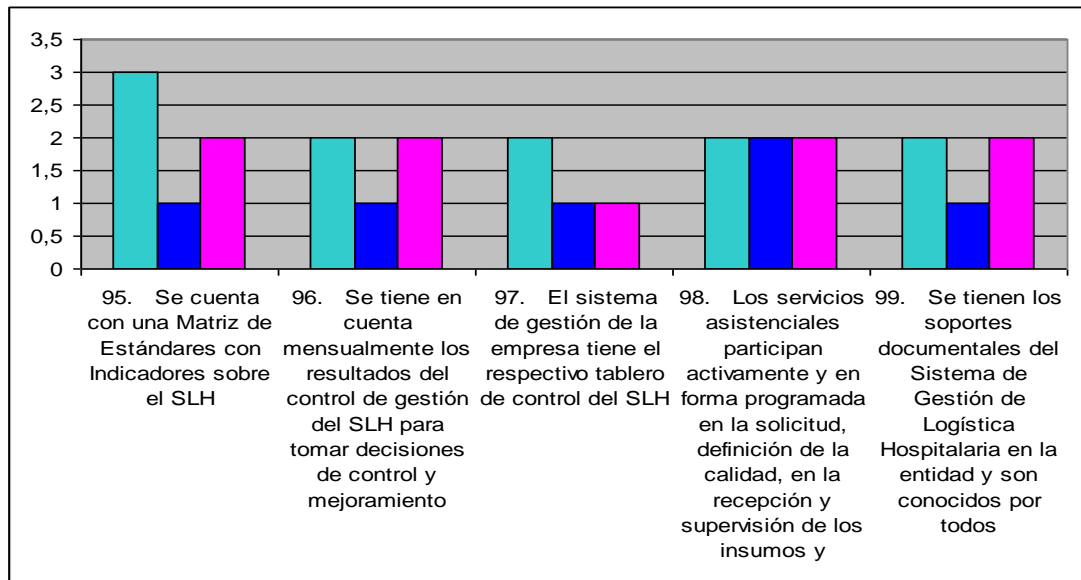
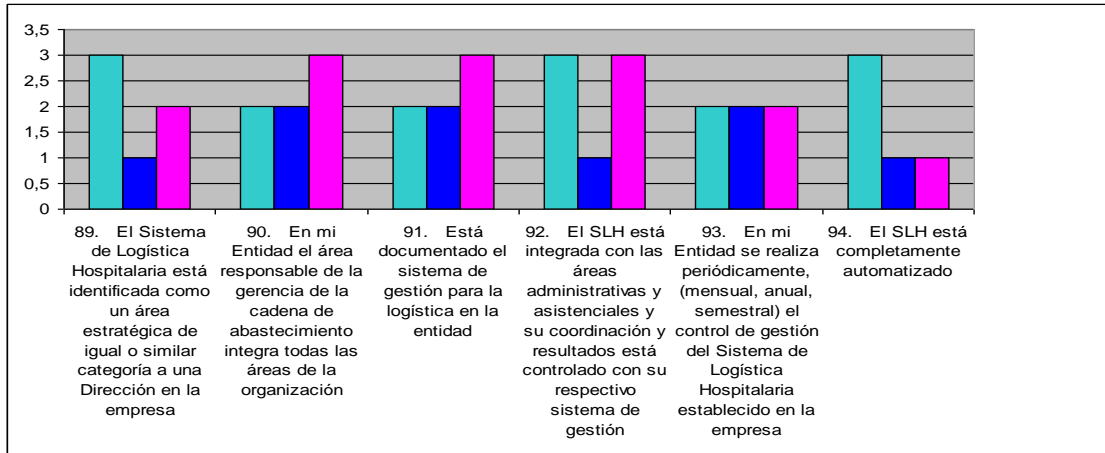


Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: En la grafica anterior se observa que falta documentar los procedimientos para el uso de los productos en cada servicio, implementar auditoria interna para evaluar los procesos establecidos e implementados, así como involucrar al personal del sistema de gestión de logística hospitalaria en la auditoria de insumos y medicamentos para poder identificar la causa de su no utilización.

5.6.8. GESTIÓN INTEGRAL DEL SLH

Preguntas de 89 a 99



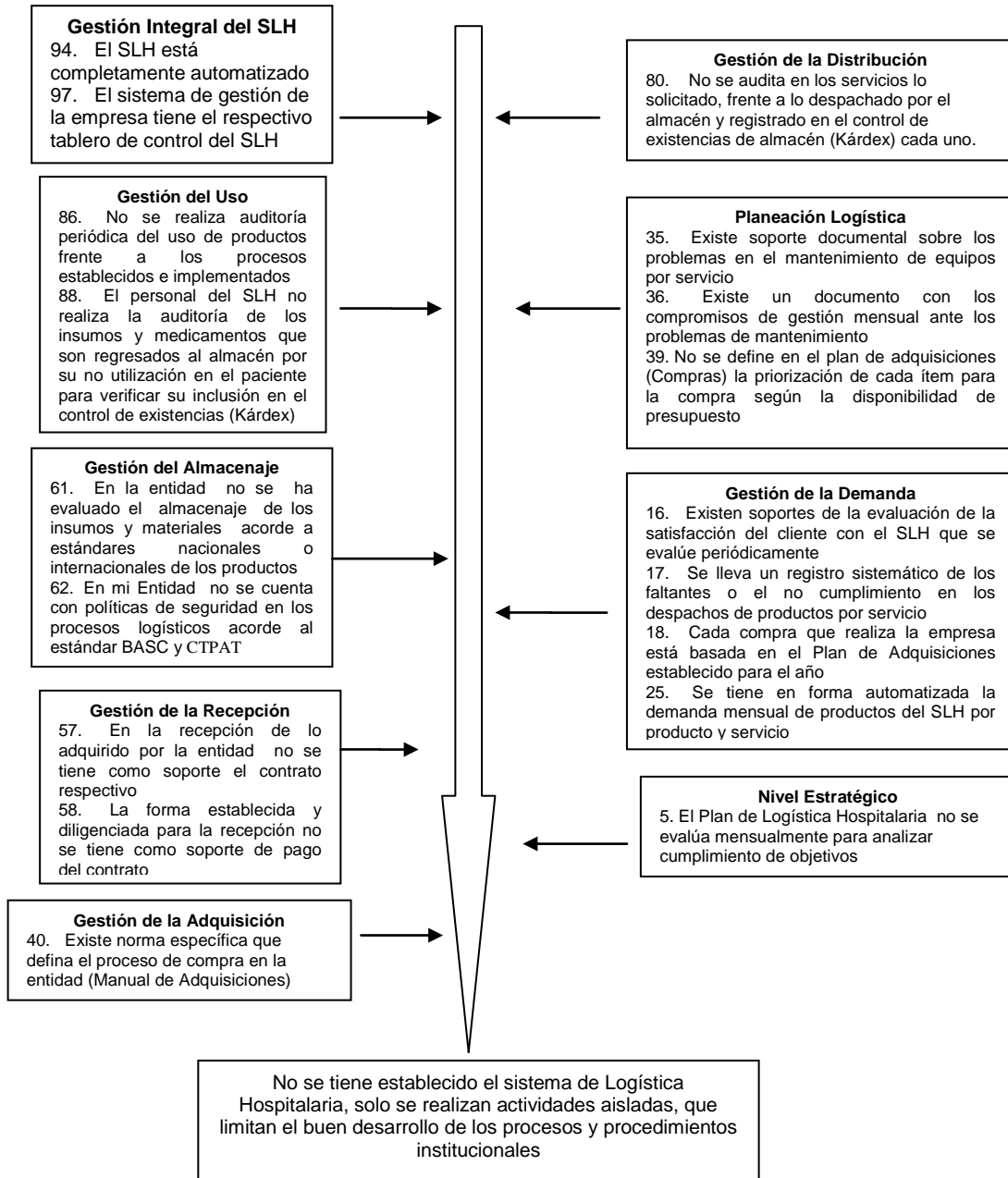
Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos: En la gráfica anterior se observa que no se identifica el área de logística hospitalaria como importante para la organización por tal

motivo no esta involucrada con las áreas asistenciales o administrativas de la institución, no se cuenta con matriz de estándares con indicadores del sistema de logística hospitalaria, no se tienen cuenta dichos indicadores para la toma de decisiones ni es conocido por todo el personal.

5.7. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA POR ÁREAS EVALUADAS

En esta grafica usted encontrará un resumen de la identificación de los problemas de acuerdo al resultado que arrojaron las encuestas, evidenciado en las graficas.



5.8. PLAN DE MEJORAMIENTO

Sin embargo teniendo en cuenta que el problema principal es que no se tiene establecido el sistema de Logística Hospitalaria y solo se realizan actividades aisladas, que limitan el buen desarrollo de los procesos y procedimientos institucionales; se plantean las siguientes estrategias.

- **Educación:** Esta es una de las bases de una excelente cadena de suministro, todos los departamentos dentro y que tengan relación con la cadena de suministro deben entender todos los componentes de la cadena de suministro.
- **Benchmark:** Uno de los primeros pasos para identificar las oportunidades para mejorar la cadena de suministro, es entender como es su comportamiento, y compararlo con sus competidores, otras industrias y a las compañías que son identificadas como de clase mundial.
- **Evaluación:** Como segundo paso para identificar oportunidades para mejorar la cadena de suministro, es entender el estatus de todos los departamentos de la cadena, y que oportunidades se pueden encontrar en los seis niveles de una excelente cadena de suministro.

Los seis niveles son:

- Nivel I: Lo básico – trabajar duro para inculcar las mejores prácticas en los departamentos que están dentro de la cadena.
 - Nivel II: Vinculo a la excelencia – buscar un enlace entre los departamentos para buscar oportunidades juntos y procesos de mejoramiento continuo. El aprovechamiento de las sinergias es muy importante para el desarrollo de las compañías.
 - Nivel III: Visibilidad - mirar y compartir la información con todos los miembros de la cadena de suministro, ayuda a tomar decisiones con mayor confiabilidad.
 - Nivel IV, Colaboración – Trabajar con otros proveedores y clientes ayuda a maximizar la satisfacción de los clientes y se puede llegar a disminuir los costos atreves de la cadena de suministro.
 - Nivel V, Síntesis – sincronización nuevos caminos de pensamiento y estrategias para proveer una gran reducción de costos y aumentar la satisfacción de los clientes.
 - Nivel VI, Velocidad - Reduciendo los lead time para incorporar mejoras continuas atreves de la cadena de suministro
- Priorización: Como se dijo en el paso anterior es muy importante identificar las oportunidades para mejorar la cadena de suministro, por

medio de los benchmarks y las evaluaciones. Pero es muy importante priorizar cuál de esas cosas se pueden ir haciendo y en qué orden.

- El eslabón más débil: Identificar el departamento o el área más débil es muy importante. Ya que este es el que colocara el ritmo y el comportamiento dentro de la cadena.
- Comunicación: La comunicación con todos los puntos involucrados en la cadena de suministro puede dar entendimiento de todos los eventos que puede ocurrir en esta.
- Asociaciones: Uno de los secretos de los últimos tiempos de la cadena de suministro es poder hacer buenas asociaciones en búsqueda de poder utilizar las sinergias de diferentes operaciones.
- Liderazgo: Como en cualquier proceso que se desarrolla en una empresa, se debe tener un conjunto de líderes que estén constantemente en búsqueda de la excelencia de la cadena de suministro.
- Competencias básicas: Una importante función de la gerencia de la cadena de suministro es la identificación de las cualidades y las debilidades y con base en eso enfocar los esfuerzos.
- Mejoramiento continuo: La cadena de suministro como cualquier parte de la organización es manejada por personas, por lo tanto la actitud que tengan las personas de siempre querer mejorar es vital para esto.

Esta actitud no puede ser solo de las personas involucradas con la parte estratégica, sino también con los de las áreas tácticas y operativas.

Realizar aprovisionamientos de una manera efectiva: Debido a que los costos, la calidad y la velocidad de respuesta al paciente quedan fuertemente condicionados a la entrega de los bienes adquiridos.

La adquisición a proveedores por medio de outsourcing: Para esto la primera mejora que podemos inferir de los procesos usados en estas instituciones es el uso de una estrategia de abastecimiento, de esta forma se evita caer en las integraciones verticales que tanto han sido tan criticadas en el sector salud.

Sin embargo se deben tener en cuenta las desventajas de esta como son riesgos por incumplimiento de proveedores, restricciones de la oferta y falta de una respuesta flexible y rápida lo que afectará a su vez el cumplimiento de los hospitales con sus servicios; otras como modificación en las materias primas y la calidad de las mismas también se deben evaluar, por lo cual se hace necesario realizar un juicioso análisis del ciclo de abastecimiento de cada hospital; el objetivo será entonces impactar y analizar en cada área del

ciclo de la siguiente forma.

- Compras. Dentro de esta encontramos actividades clave como realizar una adecuada investigación de mercado para conocer número, tamaño, localización y confiabilidad de los proveedores, fuentes alternativas de materias primas, asesorándose bien sobre nuevos productos, nuevos materiales y calidades alternativas. Muy importante definir cuanto y cuando comprar según clima financiero nacional y global, mantener un registro actualizado de proveedores, haciendo una adecuada selección y evaluación de los mismos. Realizar una conveniente negociación de precios, calidad, fechas, modalidades de entrega, servicios post-venta y formas de pago.

Se identifica en estas instituciones una oportunidad de mejora en implementar tecnologías para realizar órdenes de compra estándar, compras electrónicas e integrar las compras con los procesos antes descritos.

Fortalecer el macro proceso denominado la gestión de las relaciones con los proveedores, generando modelos de compra unificado entre los partners y el hospital.

- Recepción. Esta área tiene como función no solo recibir los envíos del proveedor sino que tiene la responsabilidad del ingreso de los mismos en cantidad, calidad y condiciones pactadas las cuales se deben verificar y constatar de una adecuada recepción depende un adecuado funcionamiento del resto de la cadena de abastecimiento. Otra opción de mejoría en la recepción de elementos hospitalarios es el uso de códigos de

Barras que actualizarían automáticamente los niveles de stock reduciendo así la posibilidad de errores en la carga manual de datos. En cuanto a la verificación de la calidad se pueden usar diferentes técnicas de muestreo y cualquier anomalía hallada en calidad del producto o incluso en calidad significara la no conformidad al respecto con los sucesivos procesos administrativos para su devolución y reemplazo.

- Almacenamiento. De la adecuada gestión de almacenamiento dependerá si se agrega o no valor o el agregado de costos por la falta de un producto en un momento determinado, pensemos por ejemplo en lo que sucedería si falta una pieza clave para una cirugía de reemplazo de cadera y por este motivo no se realiza dicho procedimiento, los costos económicos, los recursos humanos, la

papelería, el daño en la imagen corporativa y demás todo esto por no tener una buena gestión del almacenaje. En el caso de los hospitales los centros de almacenaje de medicamentos y materiales médicos deben cumplir unos estándares de calidad que garanticen las propiedades físicas, químicas y de esterilidad de algunos materiales por lo que la tarea en este caso se hace un poco más compleja ya que aparte de cumplir con estas características deben cumplir con las condiciones de distribución, señalización, información y registro, fácil acceso, maximización del uso del espacio, protección, seguridad y demás que faciliten su inclusión en la cadena de abastecimiento manteniendo así el stock estimado según la utilización de cada producto. Lo que se plantea en este aspecto es distribuir la zona de almacenamiento de medicamentos e insumos médicos en una zona de recepción donde se realice lo descrito en el punto anterior, una zona de donde se alojan y custodian los insumos y medicamentos y otra zona de expedición donde se preparan los envíos y se efectúa un control de salida de stock de los almacenes. Todo esto se puede hacer eficientemente usando un sistema de identificación y catalogación informático simple en donde se registren los productos generalmente por medio de clasificación alfanumérica.

- Gestión de inventarios. En cuanto a este aspecto creemos que lo que

mejor aplicaría para el ámbito hospitalario son los sistemas informáticos de administración de stocks siendo este el que impactaría en mayor porcentaje en la cadena de abastecimiento hospitalaria garantizando una rotación adecuada de stocks y un pronóstico de la demanda permitiendo así a los servicios al interior del hospital contar con los productos necesarios según su frecuencia de uso, calidad y costo efectividad.

Ahora de la misma forma que se hace necesaria usar una estrategia distinta para la integración de la cadena de logística hospitalaria, se hace imperativo la integración y compartir el conocimiento de la misma a todos los niveles jerárquicos de los hospitales para facilitar su aplicación y generar una cultura de organización que permita la distribución adecuada de los medicamentos e insumos en cada servicio y área garantizando los estándares de calidad y costo

Efectividad pertinentes para las instituciones haciéndolas sostenibles e inteligentes en el uso de sus recursos.

Sin embargo al realizar análisis de problemas más representativos en las instituciones evaluadas encontrando problemas puntuales de los cuales se derivan las siguientes acciones puntuales para mejorar estas situaciones.

(VER ANEXO 2)

6. CONCLUSIONES

El desarrollo de la logística hospitalaria puede permitir un amplio mejoramiento de la prestación de los diversos servicios médicos en el caso colombiano. Repercutiendo en beneficiar significativamente a todos los elementos que componen el sistema de salud en Colombia. La aplicación de la logística hospitalaria es un paso necesario que puede permitir a los hospitales la creación de ventajas competitivas en áreas de servicios como la farmacia, lavandería, cafetería, así como en la programación de citas y cirugías, entre otros, que a pesar de no tener un componente de servicio médico implícito su efectividad representa un apoyo importante en la prestación del servicio médico. A nivel mundial, las potencias vienen mostrando un gran interés en la investigación de las problemáticas hospitalarias junto con los gastos totales en salud de Latinoamérica que representan un 6,4% del producto interno bruto de esta región, según declaraciones del 3 de abril de 2007 en Washington por Cristian Baeza, director interino de salud del Banco Mundial.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente las posibilidades para la investigación en este campo son enormes y diversificadas pero requieren del

apoyo interdisciplinario de las instituciones médicas junto a grupos de investigación del sector académico.

Las problemáticas de investigación tienen un factor particular frente a las que se conocen en común dentro del sector industrial. Debido a que en juego se encuentra la atención de vidas humanas y el cumplimiento de los derechos fundamentales expresados en los artículos 48 y 49 de la Constitución Nacional de Colombia.

Al comparar las problemáticas industriales frente a las hospitalarias también es importante clarificar que es objetivo fundamental en estas últimas brindar un servicio integral con todas las capacidades de respuesta de las instituciones que los brindan en sus áreas de servicios médicos. A su vez, dentro del análisis de esta comparación es importante analizar que los ahorros o minimización de costos deben tener un tratamiento y una comprensión diferente a la dada por el sector industrial. El objetivo de la logística hospitalaria hasta este momento se puede entender como el diseño y soporte de estrategias para apoyar la gestión realizada por los hospitales. A continuación se presentan consideraciones especiales de los problemas de logística hospitalaria.

Como se ha dicho, las implementaciones que se pueden realizar en el contexto de los centros hospitalarios son análogas a las soluciones tradicionales de investigación de operaciones en la industria por efecto de la similitud de su formulación matemática y de las herramientas que es posible utilizar, incluso cuando se trate de recursos diferentes; en un nivel más detallado son distintos y requieren un tratamiento especial.

Las diferencias se centran principalmente en los objetivos que se persiguen al aplicar un modelo específico y las restricciones con que se cuenta, además de las implicaciones que las decisiones tomadas puedan tener. Si por ejemplo se considera un sistema de inventarios con varias referencias de productos, un modelo de optimización similar al que se aplicaría a una empresa manufacturera puede aplicarse en un centro médico. Dada una caracterización de la demanda por productos, las variables de decisión en ambos modelos buscarían determinar qué cantidades de cada insumo pedir a los proveedores y con qué frecuencia colocar una orden. La diferencia entre el modelo que se aplicaría a la empresa de manufactura y el centro hospitalario estaría en la determinación del balance que existe entre minimizar los costos de almacenar y lograr un nivel de servicio determinado. Mientras que para la empresa un nivel de servicio satisfactorio puede ser del 80%, para el caso del Hospital este valor debe procurar ser incluso 100%.

Respecto a los costos, en el caso de la empresa de manufactura el costo de faltante o de no contar eventualmente con existencias suficientes para satisfacer una demanda del consumidor, se traduce en un sobrecosto o en el peor de los casos en una pérdida de la venta, de reputación y en la reducción del nivel de servicio ofrecido al cliente. En el caso de un hospital, una unidad de faltante o de no tener el elemento a la mano se puede traducir en la pérdida de una vida humana. A diferencia de una empresa de manufactura tradicional, en un hospital no siempre el objetivo es lograr una minimización global de los costos. Más bien puede ocurrir que se busque minimizar la probabilidad de faltantes, teniendo en cuenta restricciones de presupuesto, fechas de vencimiento y espacio, entre otras.

De la misma manera, mientras que un objetivo en la industria puede ser el de utilizar los recursos al ciento por ciento, en un hospital es importante mantener un exceso de capacidad para poder operar en situaciones de emergencia, cuando contar con los insumos necesarios es de vital importancia.

Lo anterior indica que los modelos tradicionales se deben ajustar para ofrecer soluciones en el contexto de los servicios médicos, pues en general

los desarrollos para los problemas de inventarios, la programación de operaciones, la determinación de rutas, etc., son comúnmente realizados en el contexto del sector industrial. El objetivo de la minimización de costos dentro de los centros hospitalarios debe ser analizado con mucho cuidado para evitar reducir o afectar el nivel de servicio que estos deben prestar a la comunidad. En los hospitales son críticos los tiempos de espera y la probabilidad de desabastecimiento, entre otros factores.

Los estudios realizados hasta el momento en el ámbito de los servicios médicos y haciendo uso de herramientas de investigación de operaciones han demostrado reducir los sobrecostos asociados a las ineficiencias en la planeación, la asignación y la distribución de los recursos; así como también han demostrado mejorar la calidad del servicio que se es posible ofrecer a los pacientes.

Finalmente, otro elemento a tener en cuenta en las implementaciones de logística hospitalaria es que éstas no se limitan únicamente al desarrollo de modelos.

La realización de estudios y la posterior puesta en marcha de soluciones integran en su ejecución a los diferentes actores. Estos actores se pueden

clasificar, grosso modo, en proveedores de servicios y proveedores de insumos; los departamentos administrativos y la gerencia del hospital; el personal médico; el personal de apoyo al interior de la institución y finalmente los pacientes, a quienes va dirigido el servicio. Otros Actores que hacen parte de este sistema son las entidades de control y de regulación gubernamental, las aseguradoras, las comunidades médicas y entes territoriales, que si bien no tienen una conexión directa con el área logística, con sus determinaciones y lineamientos influyen en la toma de decisiones, el marco de las soluciones y modelos que se puedan construir. Por lo tanto, al igual que se analizan los resultados numéricos a partir de un modelo matemático o que se derivan de una herramienta de software, es necesario tener en cuenta a los diferentes actores que componen el sistema a la hora de proponer una solución.

7. BIBLIOGRAFÍA

GERENCIA LOGISTICA Y GLOBAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT,
Pablo César Ocampo Vélez.

Revista Universidad EAN #66,
Titulado emprendimiento e innovación, artículo Gerencia Logística y Global,
Mayo-Agosto 2009, paginas de 113-136, ISSN 0120-8160.

GERENCIA DE LA CADENA DE SUMNISTRO Y BPO&O, Ing. Pablo
Ocampo Vélez, MASL Dr. Álvaro Velásquez

**ATLAS GEOESTRATÉGICO PARA COLOMBIA: ¿EL MOTOR DE LAS
LOCOMOTORAS?** Pablo Ocampo Vélez, MASL1 Carlos Largacha-
Martínez, Ph.D2

LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Donald
Bowersox, editorial Mac Graw Hill.

LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO, autores
Sunil Chopra, Peter Meindl, editorial Pearson.

FICHA TÉCNICA, LOGÍSTICA HOSPITALARIA, Pablo César Ocampo Vélez
Nancy Muñoz Varón, Hermes Antonio López Sierra

<http://logisticarmirabal.blogspot.com/2007/12/una-cadena-de-abastecimiento-no-es-mas.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/aca.htm>

fuelle

http://www.material_logistica.ucv.cl/Pagina_Indice_Logistica%20y%20Gestion%20de%20Aprovisionamiento.htm

http://gestionaprovisionamiento.crearblog.com/?page_id=61

<http://www.espaciahospital.es/es/concepto.cfm?cid=5>

http://www.espaciohospital.es/assets_db/documents/document_1249053608.pdf

[ww.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=452:](http://www.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=452)

8. ANEXOS

8.5. (ANEXO 1) Formato de Encuesta:

ENCUESTA		
EMPRESAS HOSPITALARIAS DE BOGOTÁ		
POSGRADOS EN SALUD		
CONFIDENCIALIDAD		
La información suministrada será tratada con absoluta confidencialidad y solo será utilizada para fines de investigación de la EAN		
1. En mi Entidad se lleva un registro sistemático de los consumos promedio por ítem de cada servicio como apoyo al proceso de adquisiciones	1	2X
2. Para el Plan de Adquisiciones se consideran siempre los incrementos de la demanda de insumos o medicamentos por incremento de servicios o reducción o cierre de alguno(s)	1	2X
Productos del SLH		
3. Están claramente establecidos los productos del SLH por cada servicio asistencial y administrativo	1	2X
4. Cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra	1X	2
5. Se tienen definidos los criterios de calidad de cada ítem del SLH como requisito para la compra	1	2X
6. Cada ítem requerido para el funcionamiento de la empresa se incluye en el SLH y en su respectivo Plan de Adquisiciones con la prioridad para su compra establecida por la empresa con cada área técnica usuaria	1	2X

Caracterización de la Demanda		
7. Se tiene en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio	1	2X
8. La cuantificación de la demanda por producto se analiza frente a las existencias en almacén para comprar solo las cantidades necesarias para el año	1	2X
9. La demanda cuantificada por producto del SLH se tiene actualizada al momento de reunir el Comité de Adquisiciones o Comité Asesor de Compras para definir lo que se va a adquirir	1	2X
1. PLANEACIÓN LOGÍSTICA		
1. El Sistema de Logística corresponde a un plan de la empresa para garantizar el abastecimiento y operación continuos de cada uno de los servicios administrativos y asistenciales durante el año	1	2X
2. El SLH tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año	1	2X
3. La compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva	1X	2
4. Existe un Plan de Mantenimiento Preventivo para cada uno de los equipos de la entidad	1	2X
5. Existe un Plan de Mantenimiento Reparativo para cada uno de los equipos de la entidad	1X	2

6. Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento Preventivo	1X	2
7. Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento	1X	2
8. Existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio	1	2X
9. Existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento	1X	2
10. Cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición	1X	2
11. Se realiza el plan de necesidades de insumos y medicamentos para el año, teniendo en cuenta las existencias de almacén para evitar compras excesivas o insuficientes	1	2
12. Se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de presupuesto	1	2X
1. GESTIÓN DE LA ADQUISICIÓN		
1. Existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones)	1	2X
2. Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras	1	2X
3. Se prepara la adquisición con el análisis del Plan de Tecnología y Equipos, Insumos y Medicamentos	1	2X

4. Se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras	1	2X
5. Cada Equipo, Insumo y Medicamento a comprar se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra	1X	2
6. El Comité de Adquisiciones o Asesor de Compras recibe documentados los criterios de calidad de cada producto en el respectivo Manual de Requisitos Técnicos o similar antes del proceso de contratación	1X	2
7. En el proceso de adquisiciones se tiene un Comité de Adquisiciones o Compras establecido, en el que participe la Administración y las respectivas áreas técnicas de los servicios usuarios	1	2X
8. Existen mecanismos claramente establecidos para la relación estable con proveedores	1X	2
9. Se tiene implementado el Justo a Tiempo, es decir el mecanismo para que los insumos y medicamentos se entreguen por el proveedor de acuerdo al proceso de producción	1X	2
10. Existe selección, aceptación o rechazo de proveedores basados en los conceptos técnicos de los servicios usuarios de los insumos o medicamentos	1	2X
11. Existe un mecanismo establecido por parte de SLH para las acciones sobre los proveedores que no cumplan con los requisitos establecidos de calidad, entregas, plazos, precios u otros compromisos pactados en los contratos de compras o mantenimiento con la empresa	1X	2
12. Los clientes tiene alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida	1	2X

13. Durante la operación normal del Entidad se han suspendido o se reprograman actividades debido al agotamiento de materiales e insumos en el servicio administrativo o asistencial	1X	2
14. Se tiene un proceso debidamente establecido para garantizar que no se agoten los insumos o medicamentos en el seguimiento al Sistema de Logística Hospitalaria		X
1. GESTIÓN DE LA RECEPCIÓN		
1. Mi Entidad tiene un proceso documentado e implementado para la recepción en almacén de lo adquirido en cada proceso de compra	1	2X
2. Se tiene una forma pre impresa y de control para la recepción formal de todo lo comprado	1X	2
3. Existe claridad sobre el mecanismo de recepción de todo lo adquirido por la entidad y está documentado	1	2X
4. En la recepción de lo adquirido por la entidad se tiene como soporte el contrato respectivo	1	2X
5. La forma establecida y diligenciada para la recepción se tiene como soporte de pago del contrato	1X	2
6. Existe el proceso de auditoría documentado para el control del proceso de recepción en almacén	1X	2
7. Existe control de registro en kárdex (Manual o automatizado) de todo lo recibido en almacén por compras o devoluciones de los servicios	1	2X
1. GESTIÓN DE ALMACENAJE		

1. MI Entidad ha evaluado el almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los productos	1	2X
2. Mi Entidad cuenta con políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT	1X	2
3. Existe proceso implementado sobre el almacenaje de todo lo adquirido y recibido en el almacén de acuerdo a las especificaciones de cada item	1	2X
4. Se cumple el principio Primero en Entrar Primero en Salir en el almacenamiento	1	2X
5. Se tienen establecidos los procesos de almacenamiento por tipo de insumo	1	2X
6. Existen controles para el vencimiento de productos en el almacén	1	2X
7. Se tiene establecido el proceso para informar con una periodicidad superior a 3 meses a los Directivos sobre el vencimiento de productos	1	2X
8. Se tiene claramente establecido el proceso de renegociación de insumos o medicamentos próximos a vencerse	1	2X
9. Están definidos los controles de seguridad para el almacén y se llevan soportes documentales sobre su aplicación sistemática	1	2X
10. Existen seguros para el almacén	1	2X
11. Se realiza periódicamente la auditoría de existencias en almacén	1	2X
12. Existen controles documentados para la entrega por el almacén a los servicios	1	2X

13. Se realiza con la periodicidad establecida el análisis de Rotación de Inventarios de Almacén	1	2X
14. Se mantiene como norma un Índice de Rotación de Inventario inferior a 90 días	1	2X
15. Se realiza periódicamente la auditoría de los solicitado por cada servicio frente a lo despachado por el almacén	1X	2
16. La codificación de los ítems de almacén es exhaustiva para cada producto	1	2X
17. Existen procesos para solucionar existencias sin movimiento o con poco movimiento	1	2X
1. GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN		
1. Se tiene implementado el proceso de distribución desde el almacén	1	2X
2. Se cuenta con los controles para la distribución de ítems desde el almacén y están documentados	1X	2
3. Se audita en los servicios lo solicitado, frente a lo despachado por el almacén y registrado en el control de existencias de almacén (Kardex) cada uno	1	2X
4. Existe un responsable del control periódico de existencias en el almacén	1	2X
5. Se cuenta con las formas de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio	1X	2
6. Se tiene claramente establecidos los responsables autorizados para la solicitud al almacén por servicio	1	2X

1. GESTIÓN DEL USO		
1. Están los procedimientos documentados para el uso de los productos en cada servicio	1X	2
2. Se cuenta con los controles establecidos para el uso adecuado de los productos en la entidad	1X	2
3. Se realiza auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e implementados	1X	2
4. Existe un proceso claramente definido para devolver al almacén por cada servicio, los insumos y medicamentos no usados en los pacientes para los que se solicitaron	1	2X
5. Periódicamente un personal del SLH realiza la auditoría de los insumos y medicamentos que son regresados al almacén por su no utilización en el paciente para verificar su inclusión en el control de existencias (Kardex)	1X	2
1. GESTIÓN INTEGRAL DEL SLH		
1. El Sistema de Logística Hospitalaria está identificada como un área estratégica de igual o similar categoría a una Dirección en la empresa	1X	2
2. En mi Entidad el área responsable de la gerencia de la cadena de abastecimiento integra todas las áreas de la organización	1X	2
3. Está documentado el sistema de gestión para la logística en la entidad	1X	2
4. El SLH está integrada con las áreas administrativas y asistenciales y su coordinación y resultados está controlado con su respectivo sistema de gestión	1X	2

5. En mi Entidad se realiza periódicamente, (mensual, anual, semestral) el control de gestión del Sistema de Logística Hospitalaria establecido en la empresa	1X	2
6. El SLH está completamente automatizado	1X	2
7. Se cuenta con una Matriz de Estándares con Indicadores sobre el SLH	1X	2
8. Se tiene en cuenta mensualmente los resultados del control de gestión del SLH para tomar decisiones de control y mejoramiento	1X	2
9. El sistema de gestión de la empresa tiene el respectivo tablero de control del SLH	1X	2
10. Los servicios asistenciales participan activamente y en forma programada en la solicitud, definición de la calidad, en la recepción y supervisión de los insumos y medicamentos que se compran, para garantizar que responden a las necesidades del servicio	1	2X
11. Se tienen los soportes documentales del Sistema de Gestión de Logística Hospitalaria en la entidad y son conocidos por todos	1	2X

8.6. (ANEXO 2) Plan de Mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO			
HALLAZGO	OBJETIVO	ACCION A DESARROLLAR	RESPONSABLE
No se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de	Definir en el plan de compras la prioridad de cada ítem según la disponibilidad de presupuesto	Realizar comité de compras para priorizar los elementos según el presupuesto	Gobierno
En la recepción de lo adquirido por la entidad no se tiene como soporte el contrato respectivo	Tener como soporte de lo adquirido cada contrato	Añadir en el proceso de recepción de lo adquirido el contrato	Apoyo
La forma establecida y diligenciada para la recepción no se tiene como soporte de pago del contrato	Tener como soporte del pago del contrato la forma establecida y diligenciada	Adjuntar para pago de contrato la forma establecida y diligenciada	Gobierno
En la entidad no se ha evaluado el almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los	Revisar el almacenaje de los insumos y materiales, según estándares nacionales o internacionales	Implementar como control de calidad, la evaluación del almacenaje de los insumos y materiales según estándares nacionales o internacionales	Apoyo
En mi Entidad no se cuenta con políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT	Contar con políticas de seguridad en los procesos logístico según estándares BASC y CTPAT	Incorporar en las políticas institucionales, políticas de seguridad en los procesos logísticos según estándares BASC y CTPAT	Gobierno
No se audita en los servicios lo solicitado, frente a lo despachado por el almacén y registrado en el control de existencias de almacén (Kárdex) cada uno	Realizar auditorías internas en los procesos de despacho y recibido en los servicios	Realizar auditorías internas programadas e imprevistas tanto en el almacén como en los servicios, con el fin de verificar lo despachado por el almacén con el Kardex	Gobierno y misional
No se realiza auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e implementados	Realizar auditorías internas de la aplicación de los procesos establecidos e implementados	Aplicar listas de chequeo en los servicios asistenciales y de apoyo para evaluar el cumplimiento de los	Gobierno, Apoyo y misional
El personal del SLH no realiza la auditoría de los insumos y medicamentos que son regresados al almacén por su no utilización en el paciente para verificar su inclusión en el control de existencias (Kárdex)	Implementar el proceso de devolución e ingreso de insumos y medicamentos no utilizados en el Kardex	Agregar al proceso de despacho, el proceso de devolución de medicamentos e insumos no utilizados en el momento de la salida del paciente, para asegurar la inclusión en el kardex. Revisar por parte de	Gobierno, Apoyo y misional
El Plan de Logística Hospitalaria no se evalúa mensualmente para analizar cumplimiento de objetivos	Analizar cumplimiento de objetivos del plan de logística hospitalaria	Realizar dentro del comité de compras en análisis de cumplimiento de objetivos del plan de logística	Gobierno y Apoyo
Existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente	Realizar evaluación de la satisfacción del cliente con respecto al SLH	Realizar encuestas de satisfacción al cliente interno y externo para evaluar en porcentaje de satisfacción	Misional, (atención al usuario)

Se lleva un registro sistemático de los faltantes o el no cumplimiento en los despachos de productos por servicio	Implementar proceso de registro sistemático de faltantes o el no cumplimiento	Capacitar al personal del almacén en la importancia de reportar los eventos adversos presentados como faltantes o	Misional y Apoyo
Cada compra que realiza la empresa está basada en el Plan de Adquisiciones establecido para el año	Cumplir de manera estricta el plan de compras realizado para el año	Realizar estudios de gastos y costos por servicio para que de esta manera se pueda realizar la planeación adecuada	Gobierno
Se tiene en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio	Sistematizar la demanda mensual de productos de SLH por producto o servicio	Adquirir y capacitar al personal en un sistema que permita evaluar la demanda mensual de productos del	Gobierno
Existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio	Realizar seguimiento a los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio	Capacitar al personal del almacén en la importancia de reportar los eventos adversos presentados como faltantes o no cumplimiento de despachos para poder realizar acciones de mejoramiento	Misional y Apoyo
Existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento	Registrar los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento	Analizar y registrar durante el comité mensual los problemas de mantenimiento	Gobierno y Apoyo
No se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de	Definir en el plan de compras la prioridad de cada ítem según la disponibilidad de presupuesto	Realizar comité de compras para priorizar los elementos según el presupuesto	Gobierno
Existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones)	Incluir dentro de los manuales institucionales el manual de compras	Realizar con todos los miembros del comité de compras, el manual de compras de la entidad	Gobierno y Apoyo
En mi Entidad no se cuenta con políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT	Contar con políticas de seguridad en los procesos logístico según estándares BASC y CTPAT	Incorporar en las políticas institucionales, políticas de seguridad en los procesos logísticos según estándares BASC y CTPAT	Gobierno

No se audita en los servicios lo solicitado, frente a lo despachado por el almacén y registrado en el control de existencias de almacén (Kárdex) cada uno	Realizar auditorías internas en los procesos de despacho y recibido en los servicios	Realizar auditorías internas programadas e imprevistas tanto en el almacén como en los servicios, con el fin de verificar lo despachado por el almacén con el Kardex	Gobierno y misional
No se realiza auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e implementados	Realizar auditorías internas de la aplicación de los procesos establecidos e implementados	Aplicar listas de chequeo en los servicios asistenciales y de apoyo para evaluar el cumplimiento de los procesos establecidos e implementados	Gobierno, Apoyo y misional
El personal del SLH no realiza la auditoría de los insumos y medicamentos que son regresados al almacén por su no utilización en el paciente para verificar su inclusión en el control de existencias (Kárdex)	Implementar el proceso de devolución e ingreso de insumos y medicamentos no utilizados en el Kardex	Agregar al proceso de despacho, el proceso de devolución de medicamentos e insumos no utilizados en el momento de la salida del paciente, para asegurar la inclusión en el kardex. Revisar por parte de enfermería que se halla realizado para poder gestionar los documentos de salida	Gobierno, Apoyo y misional
El SLH está completamente automatizado	Sistematizar el SLH	Adquirir y capacitar al personal en un sistema actualizado para la aplicación adecuada del SLH	Gobierno
El sistema de gestión de la empresa tiene el respectivo tablero de control del SLH	Incluir en el sistema de gestión el sistema de logística hospitalaria	Agregar dentro del plan estratégico la evaluación periódica de la gestión del SLH	Gobierno