

**EVALUACION DE LOS MACRO PROCESOS DE LA GERENCIA DE LA
CADENA DE ABASTECIMIENTO EN EMPRESAS HOSPITALARIAS DE
BOGOTA**

ANA MARIA AMADOR RAMOS
GLORIA CONSTANZA ROMERO CUEVAS



UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION AUDITORIA Y GARANTIA DE LA CALIDAD EN SALUD
BOGOTA D.C.

2013

**EVALUACION DE LOS MACRO PROCESOS DE LA GERENCIA DE LA
CADENA DE ABASTECIMIENTO EN EMPRESAS HOSPITALARIAS DE
BOGOTA**

ANA MARIA AMADOR RAMOS
GLORIA CONSTANZA ROMERO CUEVAS

INFORME FINAL DE INVESTIGACION

TUTOR

PABLO CESAR OCAMPO VELEZ

COORDINADOR ESPECIALIZACION GERENCIA LOGISTICA



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACION AUDITORIA Y GARANTIA DE LA CALIDAD EN SALUD

Bogotá D.C.

2013

Índice general

	Planteamiento del problema	23
1	Objetivos	25
2		
2.1	Objetivo general	25
2.2	Objetivos específicos	25
3	Representatividad del muestreo	26
4	Marco de referencia	29
4.1	Reseña histórica	29
4.1.1	La logística	29
4.2	Marco teórico	30
4.3	Marco conceptual	33
4.3.1	Logística hospitalaria	33
4.3.2	Cadena de abastecimiento	33
4.3.3	Presupuesto de compras	33
4.3.4	Evaluación de los diferentes proveedores o fabricantes	33
4.3.5	Compra	34
4.3.6	Recepción.....	34
4.3.7	Almacenaje	34
4.3.8	Administración del inventario	35

ÍNDICE GENERAL	2
4.3.9 Distribución.....	35
4.3.10 Procesos de la cadena de abastecimiento	35
4.3.10.1 Variabilidad o cambio de productos	35
4.3.10.2 Planificación	36
4.3.10.3 Gestión de pedidos	36
4.3.10.4 Gestión de inventarios	36
4.3.10.5 Compras	36
4.3.10.6 Inventarios	37
4.3.10.7 Toma de decisiones	37
4.3.10.8 Ventajas de la administracion de la cadena de suministro	37
4.3.11 Macro procesos del Global Supply Chain Management según Ocampo Ve-	
lez (2009)	38
4.3.11.1 La gestión de proveedores (SRM)	38
4.3.11.2 Administracion interna de la cadena de suministro (ISCM) . . .	38
4.3.11.3 La gestión de relaciones con el cliente (CRM)	38
4.3.12 Procesos del Global Supply Chain Management.....	39
4.3.12.1 Planeación	39
4.3.12.2 Abastecimiento o suministro	39
4.3.12.3 Producción	39
4.3.12.4 Entrega.....	40
4.3.12.5 Gestión de los retornos o logística inversa	40
5 Metodología	42
5.1 Criterios para la aplicación de las encuestas	43
6 Resultados	45
6.1 Clínica Partenón	45
6.2 Hospital de Engativá	45

ÍNDICE GENERAL	3
6.3 Análisis de resultados	46
6.3.1 Análisis del nivel estratégico	46
6.3.2 Análisis de gestión de la demanda	56
6.3.3 Productos del sistema logístico hospitalario	62
6.3.4 Planeación logística	68
6.3.5 Gestión de la adquisición	77
6.3.6 Gestión de la recepción	88
6.3.7 Gestión de almacenaje	94
6.3.8 Gestión de la distribución	106
6.3.9 Gestión del uso	110
6.3.10 Gestión integral del SLH	114
7 Hallazgos	123
7.1 Nivel estratégico	123
7.2 Gestión de la demanda	124
7.3 Planeación logística	125
7.4 Gestión de la adquisición	127
7.5 Gestión de almacenaje	128
8 Propuesta de mejoramiento	130
8.1 Nivel estratégico	130
8.2 Gestión de la demanda	131
8.3 Gestión de la adquisición	131
8.4 Gestión del almacenaje	132
8.5 Gestión de la distribución	132
8.6 Gestión del uso	132
8.7 Gestión integral del SLH	133

9 Estrategias recomendadas 134

9.1 Gestión por procesos y formación de líderes 134

9.2 Implementación de nuevas tecnologías 135

9.3 Estrategia ABC (Activity-Based Costing) 136

9.4 Implementación y gestión de contratos marco con los proveedores 137

9.5 Desarrollo de proveedores 138

9.6 Estrategia Just in Time in Sequence 138

9.7 Planeación estratégica de recursos empresariales (ERP) 140

9.8 Warehouse Management System (WMS)..... 140

10 Conclusiones 142

Índice de figuras

4.1 Alcance de la cadena de abastecimiento global	41
4.2 Macroprocesos de clase mundial de la cadena de abastecimiento global	41
6.1 Existencia de política sobre el SHL, orientada al cliente interno y externo	46
6.2 Existencia un SHL claramente establecido	47
6.3 El Sistema de Logística Hospitalaria aparece en el organigrama de la empresa y su líder pertenece al Comité Técnico General	47
6.4 En el Comité central del Sistema de Logística Hospitalaria participan todos los directivos de la empresa	48
6.5 El Plan de Logística Hospitalaria se evalúa mensualmente para analizar cumpli- miento de objetivos	49
6.6 La gestión de las relaciones con los proveedores es un proceso clave para la satis- facción del servicio	50
6.7 La gestión de la cadena de abastecimiento interna en mi Entidad es un proceso clave para la satisfacción del servicio	50
6.8 Existencia de integración a mediano o largo plazo con los proveedores para garan- tizar mejores condiciones de negociación, de precios y criterios de calidad de los insumos y medicamentos	51
6.9 Los proveedores apoyan en la planeación del proceso de abastecimiento	52
6.10 Identificación clara de la cadena de abastecimiento de la institución	53

6.11 Existencia de programa de coordinación con los proveedores de acuerdo al sistema de producción de la empresa 53

6.12 Participación de cada servicio asistencial en la cadena de abastecimiento de la empresa 54

6.13 Participación del Ilder del SLH en el comité técnico general y por departamentos 55

6.14 Se tienen claramente identificados los clientes del SLH 56

6.15 Existe un documento que defina los productos del SLH por cliente y por servicio (Asistencial o Administrativo) 57

6.16 Existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente 58

6.17 Se lleva un registro sistemático de los faltantes o el no cumplimiento en los despachos de productos por servicio 58

6.18 Cada compra está basada en el Plan de Adquisiciones establecido para el año 59

6.19 Se lleva un registro sistemático de los consumos promedio por Item de cada servicio como apoyo al proceso de adquisiciones 60

6.20 Se consideran siempre los incrementos de la demanda de insumos o medicamentos por incremento de servicios o reducción o cierre de alguno(s) para el Plan de adquisiciones.....61

6.21 Están claramente establecidos los productos del SLH por cada servicio asistencial y administrativo 62

6.22 Cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra 63

6.23 Se tienen definidos los criterios de calidad de cada Item del SLH como requisito para la compra..... 64

6.24 Cada Item requerido se incluye en el SLH y en su Plan de Adquisiciones con la prioridad para su compra 64

6.25 Se tiene en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio	65
6.26 La cuantificación de la demanda por producto se analiza frente a las existencias en almacén para comprar solo las cantidades necesarias para el año	66
6.27 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	67
6.28 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	68
6.29 El SLH tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año . .	69
6.30 La compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva	70
6.31 Existe un Plan de Mantenimiento Preventivo para cada uno de los equipos de la entidad	70
6.32 Existe un Plan de Mantenimiento Reparativo para cada uno de los equipos de la entidad	71
6.33 Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento preventivo.....	72
6.34 Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento ..	72
6.35 Existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio	73
6.36 Existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento	74
6.37 Cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición ..	74

6.38 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.....	75
6.39 Se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de presupuesto	76
6.40 Existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones)	77
6.41 Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras	78
6.42 Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras	78
6.43 Se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras	79
6.44 Cada Equipo, Insumo y Medicamento se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra	80
6.45 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	80
6.46 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.....	81
6.47 Existen mecanismos claramente establecidos para la relación estable con proveedores.....	82
6.48 Se tiene implementado el Justo a Tiempo de acuerdo al proceso de producción.....	83
6.49 Existe selección, aceptación o rechazo de proveedores basados en los conceptos técnicos de los servicios usuarios de los insumos o medicamentos	83
6.50 Existe un mecanismo para las acciones sobre los proveedores que no cumplan con los requisitos establecidos	84

6.51 Los clientes tienen alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida	85
6.52 Se han suspendido o reprogramado actividades debido al agotamiento de materiales e insumos en el servicio administrativo o asistencial	86
6.53 Se tiene un proceso debidamente establecido para garantizar que no se agoten los insumos o medicamentos en el seguimiento al Sistema de Logística Hospitalaria . .	87
6.54 Existe un proceso documentado e implementado para la recepción en almacén de lo adquirido en cada proceso de compra	88
6.55 Existencia de forma pre impresa y de control para la recepción formal de todo lo comprado	89
6.56 Existe claridad sobre el mecanismo de recepción de todo lo adquirido por la entidad y está documentado	90
6.57 En la recepción de lo adquirido por la entidad se tiene como soporte el contrato respectivo	90
6.58 La forma establecida y diligenciada para la recepción se tiene como soporte de pago del contrato	91
6.59 Existe el proceso de auditoría documentado para el control del proceso de recepción en almacén	92
6.60 Existe registro en kárdex (Manual o automatizado) de todo lo recibido en almacén por compras o devoluciones de los servicios	93
6.61 Evaluación del almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los productos	94
6.62 Existen políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT	95
6.63 Existe proceso implementado sobre el almacenaje de todo lo adquirido y recibido en el almacén de acuerdo a las especificaciones de cada ítem	95
6.64 Se cumple el principio Primero en Entrar Primero en Salir en el almacenamiento	96

ÍNDICE DE FIGURAS	10
6.65 Se tienen establecidos los procesos de almacenamiento por tipo de insumo	97
6.66 Existen controles para el vencimiento de productos en el almacén	97
6.67 Existencia de proceso para informar con una periodicidad superior a 3 meses a los Directivos sobre el vencimiento de productos	98
6.68 Existencia de proceso de renegociación de insumos o medicamentos próximos a vencerse	99
6.69 Definición controles de seguridad para el almacén y soportes documentales sobre su aplicación sistemática	99
6.70 Existen seguros para el almacén	100
6.71 Realización periódica la auditoría de existencias en almacén	101
6.72 Existen controles documentados para la entrega por el almacén a los servicios.....	102
6.73 Realización periódica del análisis de Rotación de Inventarios de Almacén	102
6.74 Se mantiene como norma un Índice de Rotación de Inventario inferior a 90 días	103
6.75 Realización periódica de auditoría de los solicitado por cada servicio frente a lo despachado por el almacén	104
6.76 La codificación de los ítems de almacén es exhaustiva para cada producto	104
6.77 Existen procesos para solucionar existencias sin movimiento o con poco movimiento	105
6.78 Se tiene implementado el proceso de distribución desde el almacén	106
6.79 Existencia de controles para la distribución de ítems desde el almacén y su docu- mentados	107
6.80 Auditoria en los servicios de lo solicitado, frente a lo despachado por el almacén y registrado en el control de existencias de almacén (Kárdex)	107
6.81 Existe un responsable del control periódico de existencias en el almacén	108
6.82 Se cuenta con las formas de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio	109
6.83 Existen responsables autorizados para la solicitud al almacén por servicio	109
6.84 Están los procedimientos documentados para el uso de los productos en cada servicio.....	111

6.85 Existencia de controles para el uso adecuado de los productos en la entidad	111
6.86 Auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e im- plementados	112
6.87 Existencia de proceso para devolver al almacén los insumos y medicamentos no usados en los pacientes para los que se solicitaron	113
6.88 Periódicamente se realiza la auditoría de los insumos y medicamentos que son re- gresados al almacén por su no utilización en el paciente para verificar su inclusión en el control de existencias (Kárdex)	113
6.89 El Sistema de Logística Hospitalaria está identificada como un área estratégica de igual o similar categoría a una Dirección en la empresa	114
6.90 El área responsable de la gerencia de la cadena de abastecimiento integra todas las áreas de la organización	115
6.91 Está documentado el sistema de gestión para la logística en la entidad	116
6.92 El SLH está integrada con las áreas administrativas y asistenciales, su coordinación y resultados está controlado con su respectivo sistema de gestión	116
6.93 Se realiza periódicamente el control de gestión del Sistema de Logística Hospitalaria	117
6.94 El SLH está completamente automatizado	118
6.95 Se cuenta con una Matriz de Estándares con Indicadores sobre el SLH	119
6.96 Se tienen en cuenta los resultados del control de gestión del SLH para tomar deci- siones de control y mejoramiento	119
6.97 El sistema de gestión de la empresa tiene el respectivo tablero de control del SLH	120
6.98 Participación de los servicios asistenciales 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.....	121
6.99 Existen soportes documentales del Sistema de Gestión de Logística Hospitalaria en la entidad y son conocidos por todos	122

7.1 Problemática encontrada Clínica Partenón y Hospital de Engativá 129

Índice de tablas

3.1 Instituciones más representativas en el sector salud de Bogotá	27
6.1 Existencia de política sobre el SHL, orientada al cliente interno y externo	46
6.2 Existencia un SHL claramente establecido	46
6.3 El Sistema de Logística Hospitalaria aparece en el organigrama de la empresa y su líder pertenece al Comité Técnico General	47
6.4 En el Comité central del Sistema de Logística Hospitalaria participan todos los directivos de la empresa.....	48
6.5 El Plan de Logística Hospitalaria se evalúa mensualmente para analizar cumplimiento de objetivos	49
6.6 La gestión de las relaciones con los proveedores es un proceso clave para la satisfacción del servicio	49
6.7 La gestión de la cadena de abastecimiento interna en mi Entidad es un proceso clave para la satisfacción del servicio	50
6.8 Existencia de integración a mediano o largo plazo con los proveedores para garantizar mejores condiciones de negociación, de precios y criterios de calidad de los insumos y medicamentos	51
6.9 Los proveedores apoyan en la planeación del proceso de abastecimiento	52
6.10 Identificación clara de la cadena de abastecimiento de la institución	52

6.11 Existencia de programa de coordinación con los proveedores de acuerdo al sistema de producción de la empresa	53
6.12 Participación de cada servicio asistencial en la cadena de abastecimiento de la empresa	54
6.13 Participación del Ilder del SLH en el comité técnico general y por departamentos	55
6.14 Conclusión del nivel estratégico	55
6.15 Se tienen claramente identificados los clientes del SLH	56
6.16 Existe un documento que defina los productos del SLH por cliente y por servicio (Asistencial o Administrativo)	57
6.17 Existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente	57
6.18 Se lleva un registro sistemático de los faltantes o el no cumplimiento en los despachos de productos por servicio	58
6.19 Cada compra está basada en el Plan de Adquisiciones establecido para el año	59
6.20 Se lleva un registro sistemático de los consumos promedio por Item de cada servicio como apoyo al proceso de adquisiciones	60
6.21 Se consideran siempre los incrementos de la demanda de insumos o medicamentos por incremento de servicios o reducción o cierre de alguno(s) para el Plan de Adquisiciones	60
6.22 Conclusión de gestión de la demanda	61
6.23 Están claramente establecidos los productos del SLH por cada servicio asistencial y administrativo	62
6.24 Cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra	62
6.25 Se tienen definidos los criterios de calidad de cada Item del SLH como requisito para la compra	63

6.26 Cada ítem requerido se incluye en el SLH y en su Plan de Adquisiciones con la prioridad para su compra	64
6.27 Se tiene en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio	65
6.28 La cuantificación de la demanda por producto se analiza frente a las existencias en almacén para comprar solo las cantidades necesarias para el año	65
6.29 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	66
6.30 Conclusión de los productos del sistema logístico hospitalario	67
6.31 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	68
6.32 El SLH tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año . . .	68
6.33 La compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva	69
6.34 Existe un Plan de Mantenimiento Preventivo para cada uno de los equipos de la entidad.....	70
6.35 Existe un Plan de Mantenimiento Reparativo para cada uno de los equipos de la entidad.....	71
6.36 Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento preventivo.....	71
6.37 Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento...	72
6.38 Existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio	73

6.39 Existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento.....	73
6.40 Cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición...	74
6.41 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.....	75
6.42 Se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de presupuesto	75
6.43 Conclusión de planeación logística	76
6.44 Existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones)	77
6.45 Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras	77
6.46 Se prepara la adquisición con el análisis del Plan de Tecnología y Equipos, Insumos y Medicamentos	78
6.47 Se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras	79
6.48 Cada Equipo, Insumo y Medicamento se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra	79
6.49 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	80
6.50 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.....	81
6.51 Existen mecanismos claramente establecidos para la relación estable con proveedores.....	82
6.52 Se tiene implementado el Justo a Tiempo de acuerdo al proceso de producción.....	82

6.53 Existe selección, aceptación o rechazo de proveedores basados en los conceptos técnicos de los servicios usuarios de los insumos o medicamentos	83
6.54 Existe un mecanismo para las acciones sobre los proveedores que no cumplan con los requisitos establecidos.....	84
6.55 Los clientes tienen alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida	85
6.56 Se han suspendido o reprogramado actividades debido al agotamiento de materiales e insumos en el servicio administrativo o asistencial	85
6.57 Se tiene un proceso debidamente establecido para garantizar que no se agoten los insumos o medicamentos en el seguimiento al Sistema de Logística Hospitalaria . . .	86
6.58 Conclusión en la gestión de adquisición	87
6.59 Existe un proceso documentado e implementado para la recepción en almacén de lo adquirido en cada proceso de compra	88
6.60 Existencia de forma pre impresa y de control para la recepción formal de todo lo comprado	89
6.61 Existe claridad sobre el mecanismo de recepción de todo lo adquirido por la entidad y está documentado	89
6.62 En la recepción de lo adquirido por la entidad se tiene como soporte el contrato respectivo	90
6.63 La forma establecida y diligenciada para la recepción se tiene como soporte de pago del contrato	91
6.64 Existe el proceso de auditoría documentado para el control del proceso de recepción en almacén	92
6.65 Existe registro en kárdex (Manual o automatizado) de todo lo recibido en almacén por compras o devoluciones de los servicios	92
6.66 Conclusión de la gestión de la recepción	93

6.67 Evaluación del almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los productos	94
6.68 Existen políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT	94
6.69 Existe proceso implementado sobre el almacenaje de todo lo adquirido y recibido en el almacén de acuerdo a las especificaciones de cada ítem	95
6.70 Se cumple el principio Primero en Entrar Primero en Salir en el almacenamiento	96
6.71 Se tienen establecidos los procesos de almacenamiento por tipo de insumo	96
6.72 Existen controles para el vencimiento de productos en el almacén	97
6.73 Existencia de proceso para informar con una periodicidad superior a 3 meses a los Directivos sobre el vencimiento de productos	98
6.74 Existencia de proceso de renegociación de insumos o medicamentos próximos a vencerse	98
6.75 Definición controles de seguridad para el almacén y soportes documentales sobre su aplicación sistemática	99
6.76 Existen seguros para el almacén	100
6.77 Realización periódica la auditoría de existencias en almacén	100
6.78 Existen controles documentados para la entrega por el almacén a los servicios . . .	101
6.79 Realización periódica del análisis de Rotación de Inventarios de Almacén	102
6.80 Se mantiene como norma un Índice de Rotación de Inventario inferior a 90 días . . .	103
6.81 Realización periódica de auditoría de los solicitado por cada servicio frente a lo despachado por el almacén	103
6.82 La codificación de los ítems de almacén es exhaustiva para cada producto	104
6.83 Existen procesos para solucionar existencias sin movimiento o con poco movimiento	105
6.84 Conclusión gestión de almacenaje	105
6.85 Se tiene implementado el proceso de distribución desde el almacén	106

6.86 Existencia de controles para la distribución de ítems desde el almacén y su documentados	106
6.87 Auditoria en los servicios de lo solicitado, frente a lo despachado por el almacén y registrado en el control de existencias de almacén (Kárdex)	107
6.88 Existe un responsable del control periódico de existencias en el almacén	108
6.89 Se cuenta con las formas de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio	108
6.90 Existen responsables autorizados para la solicitud al almacén por servicio	109
6.91 Conclusión gestión de la distribución	110
6.92 Están los procedimientos documentados para el uso de los productos en cada servicio	110
6.93 Existencia de controles para el uso adecuado de los productos en la entidad	111
6.94 Auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e implementados	112
6.95 Existencia de proceso para devolver al almacén los insumos y medicamentos no usados en los pacientes para los que se solicitaron	112
6.96 Periódicamente se 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)	113
6.97 Conclusiones gestión del uso	114
6.98 El Sistema de Logística Hospitalaria está identificada como un área estratégica de igual o similar categoría a una Dirección en la empresa	114
6.99 El área responsable de la gerencia de la cadena de abastecimiento integra todas las áreas de la organización	115
6.100 Está documentado el sistema de gestión para la logística en la entidad	115
6.101 El SLH está integrada con las áreas administrativas y asistenciales, su coordinación y resultados está controlado con su respectivo sistema de gestión	116
6.102 Se realiza periódicamente el control de gestión del Sistema de Logística Hospitalaria	117

6.103 El SLH está completamente automatizado	118
6.104 Se cuenta con una Matriz de Estándares con Indicadores sobre el SLH	118
6.105 Se tienen en cuenta los resultados del control de gestión del SLH para tomar deci- siones de control y mejoramiento	119
6.106 El sistema de gestión de la empresa tiene el respectivo tablero de control del SLH ...	120
6.107 Participación de los servicios asistenciales 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.....	120
6.108 Existen soportes documentales del Sistema de Gestión de Logística Hospitalaria en la entidad y son conocidos por todos	121
6.109 Conclusión gestión integral del SHL	122

Resumen

Anteriormente, la Gerencia de cadena de abastecimiento era un tema que le interesaba a la mayoría de las empresas de los diferentes sectores comerciales para reducir sus costos. Actualmente, este es un proceso que ha sido acogido por las Instituciones Prestadoras de Salud con el fin de permitir un mayor nivel de competitividad y aumentar sus ganancias, ahorrando costos y sobrecostos en los diferentes insumos y al mismo tiempo mejorar los niveles de atención a los clientes garantizando su disponibilidad, calidad y buen uso.

La Gerencia de la cadena de abastecimiento es un proceso que busca compenetrar de manera integral y fortalecer de manera sólida la relación entre las instituciones prestadoras de salud con los proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas. Teniendo en cuenta que la gerencia de la cadena de abastecimiento debe formar parte del sistema logístico hospitalario (SHL), debe abarcar todas las áreas como la red de logística, el sistema de almacenaje, gerencia del inventario, procesos de compras, alianzas estratégicas, sistemas e informática, y telecomunicaciones, con el fin de apoyar las decisiones logísticas en beneficio de la institución garantizando el cumplimiento de las normas y prestando un excelente servicio al cliente.

En Bogotá, las instituciones de salud ya han implementado este proceso, de tal manera que el departamento de suministros ha dejado de funcionar como un área independiente y ha pasado a formar parte importante en la logística hospitalaria a través de la gerencia de la cadena de abastecimiento, en busca de fortalecer relaciones comerciales con los proveedores y fabricantes con el fin de garantizar una prestación continua de servicios sin sobrecostos, con un porcentaje mínimo de pérdidas y con un mayor porcentaje de ganancias.

Introducción

Con el pasar de los años, la logística en una empresa pasa de ser un proceso de flujo de materiales para pasar a un sistema logístico que integra flujos de información, reaprovisionamiento de materias primas, control del nivel de inventario, tiempo de entrega y servicio al cliente, anticipándose a la demanda, convirtiéndose así en el foco de atención dentro de los aspectos de mayor valor estratégico organizacional.

En el sector colombiano de la salud, que viene siendo golpeado por problemas en su gestión y control de costos, en donde es difícil lograr una ventaja competitiva que realmente marque la diferencia, han sido escasos los estudios realizados sobre este tema, y es por esto que con este estudio se quieren evaluar los macro procesos de la gerencia de la cadena de abastecimiento en empresas hospitalarias en Bogotá, con el propósito de evidenciar oportunidades de mejora y proponer soluciones que las lleven a ser más eficientes para prestar un servicio con mayores estándares de calidad, volviéndose así más competitivas.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

En este proyecto se discute acerca de la aplicación del concepto de logística integral y la gerencia de la cadena de abastecimiento, dentro de algunas entidades del sector hospitalario en Colombia hasta la fecha, además de las debilidades que aún subsisten en él.

González, Beatriz (2006) citada en el artículo Farmacia Hospitalaria. Espacio Hospital. Recuperado el 11 de octubre de 2011, en <http://www.espaciohospital.es/es/tema.cfm?tid=2#top>, afirma que: Cualquier estrategia que busque una mejora en cualquier aspecto de la sanidad ha de ser directa o indirectamente dirigida a la consecución del fin último de conseguir una buena atención al paciente. En la búsqueda de la eficiencia, la aparición de nuevas tecnologías al servicio hospitalario pueden implicar un cambio en sistemas de gestión y asignación de recursos que requiere de un conocimiento detallado del sistema en múltiples aspectos, no sólo el sanitario.

Alrededor de un 40% del presupuesto de una empresa de salud está dirigido a la adquisición de insumos, tecnología y medicamentos, por lo cual es importante que organizaciones de salud públicas y privadas, cuenten con unos procesos sistemáticos que optimicen la gestión del abastecimiento como factor crítico en la productividad general de la empresa y así asegurar una rentabilidad adecuada.

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, exige que las

instituciones deban implementar un sistema integral que responda 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.

Arango, Ocampo Velez, & Lopez Sierra (2011), afirman que en el sector hospitalario colombiano comienza a tomar fuerza el concepto de la gerencia de la cadena de 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 sus usuarios.

Lo anterior conlleva a formular el siguiente interrogante **¿Cuál es el estado de madurez de la gerencia de la cadena de abastecimiento en las empresas hospitalarias de Bogotá?**

Capítulo 2

Objetivos

2.1 Objetivo general

Recolectar, tabular y analizar información para evaluar los macro procesos de la Gerencia de la cadena de abastecimiento de la Clínica Partenón y el Hospital de Engativá, y proponer un plan de mejoramiento.

2.2 Objetivos específicos

Analizar y evaluar la gestión de las relaciones con los proveedores en la gerencia de la cadena de abastecimiento de la Clínica Partenón y el Hospital de Engativá. Analizar y evaluar la gestión interna de la gerencia de la cadena de abastecimiento de la Clínica Partenón y el Hospital de Engativá. Analizar y evaluar la gestión de las relaciones con los clientes, en la gerencia de abastecimiento de la Clínica Partenón y el Hospital de Engativá. Realizar una propuesta de mejoramiento acorde a los problemas evidenciados.

Capítulo 3

Representatividad del muestreo

El universo de éste estudio corresponde a la base de datos de Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) tanto públicas como privadas de la ciudad de Bogotá, en la cual se estableció contacto efectivo con 22 de ellas. Para mayor información el listado de éstas IPS se encuentran discriminadas en la Tabla 3.1.

A la muestra descrita se le aplicaron un total de 66 encuestas, de las cuales el 45.5% corresponden al sector público (10 instituciones) y el 54.54% corresponden al sector privado (12 instituciones). De acuerdo a su nivel de complejidad se encuentran:

- I Nivel: 18.1%
- II Nivel: 13.6%
- III Nivel: 31.8%
- IV Nivel: 31.8%

Se aplicaron 3 encuestas en cada Institución en 3 niveles diferentes desde el punto de vista estratégico, distribuidas de la siguiente manera:

- 22 encuestas al nivel administrativo, lo que corresponde a un 33.33%.
- 22 encuestas al nivel operativo, lo que corresponde a un 33.33%.

- 22 encuestas a nivel técnico, lo que corresponde a un 33.33%.

Tabla 3.1: Instituciones más representativas en el sector salud de Bogotá

Ítem	Institución	Tipo de institución	Nivel de complejidad
1	Hospital Engativá	Pública	II Nivel
2	Clínica Partenón	Privada	III Nivel
3	Fundación Santa Fé de Bogotá	Privada	IV Nivel
4	Hospital del Sur	Pública	I Nivel
5	Clínica Izka	Privada	II Nivel
6	Clínica San Luis	Privada	III Nivel
7	Hospital Occidente de Kennedy	Pública	III Nivel
8	Clínica Barraquer	Privada	II Nivel
9	Méderi	Privada	IV Nivel
10	E.S.E. Hospital Nazareth	Pública	I Nivel
11	Clínica Vascular Navarra	Privada	IV Nivel
12	E.S.E. Hospital Universitario Samaritana	Pública	III Nivel
13	Hospital Rafael Uribe Uribe	Pública	I Nivel
14	Hospital Universitario Barrios Unidos	Privada	IV Nivel
15	Hospital Militar	Pública	IV Nivel
16	Fundación Cardio Infantil	Fundación	IV Nivel
17	Hospital Simón Bolívar	Pública	III Nivel
18	Clínica La Carolina	Privada	III Nivel
19	Clínica El Bosque	Privada	III Nivel
20	Hospital de la Policía	Pública	IV Nivel
21	Clínica del Occidente	Privada	IV Nivel
22	Hospital de Usaquén	Pública	I Nivel

Este grupo de investigación tomó para su estudio dos instituciones que representan un 10% del total de la muestra: el Hospital de Engativá, que es una IPS de II Nivel y equivale a un 10% de representatividad de las instituciones públicas de la muestra; y la Clínica Partenón, que es una IPS de III nivel, que equivale a un 8,33% de representatividad de las instituciones privadas de la muestra.

En resumen, se aplicaron 6 encuestas, que representan el 9,09% del total de la muestra seleccionada, de la siguiente manera: 2 encuestas a personas del nivel administrativo, 2 encuestas al

nivel operativo y 2 encuestas al nivel técnico. Lo anterior corresponde a un 9.09% de representatividad por cada nivel.

Capítulo 4

Marco de referencia

4.1 Reseña histórica

4.1.1 La logística

La logística es un término que surgió del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión. Su uso aplicado a la actividad empresarial se remonta a la década de los cuarenta, durante la segunda guerra mundial. Cuando ésta guerra terminó, la demanda tuvo un gran crecimiento en los países industrializados y los sistemas de distribución existentes comenzaron a ser obsoletos, por lo cual fue necesario realizar grandes modificaciones para tener una distribución eficiente y que no generara altos gastos (Perez, S.2007).

Perez, S. hace un resumen de la historia de la logística donde menciona que la década de los 70s es considerada como el periodo de madurez de la Logística, ya que las empresas se hacen conscientes de la importancia de ella. Posteriormente, durante los años 80s, se empieza a crear la necesidad de contar con la gerencia de todo el sistema de distribución, y con la entrada de la tecnología en los 90s, el desarrollo de la logística simplificó la administración de la cadena de abastecimientos, gracias al intercambio de información de manera más rápida, a los sistemas de transporte más eficientes y a la introducción de sistemas de identificación de productos y servicios.

La logística es un sistema con actividades interdependientes que incluye las siguientes fun-

ciones: transporte, almacenamiento, compras, inventarios planeación de producción, gestión de personal, embalaje y servicio al cliente (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

La cadena de suministros fue evolucionando y se ha convertido en un elemento estratégico adaptándose a los diferentes adelantos y avances tecnológicos para llegar a convertirse actualmente en una estrategia competitiva en los diferentes tipos de industrias.

En vista de que el sector salud también requería de insumos fabricados y suministrados por terceros, se vió la necesidad de introducir y adoptar la logística de la cadena de abastecimientos a dicha actividad, la cual es considerada también comercial, con el fin de organizar los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución para optimizar los recursos, tomar el control de los costos y garantizar de forma efectiva el flujo de suministros hasta su lugar de destino para la atención del paciente.

4.2 Marco teórico

Durante la década de 1990, el tiempo promedio requerido para que una empresa procesara y entregara la mercancía de su almacén a un cliente era de 15 a 30 días promedio. El proceso regular orden-entrega implicaba una serie de pasos manuales que lo hacían muy lento (Pires & Carretero Diaz, 2007). Hoy en día existen sistemas logísticos con capacidad para entregar productos en el momento preciso y tal vez lo más importante, es que este alto nivel de desempeño se consigue a un costo total bajo y comprometiendo menos recursos financieros que en el pasado. Ésto demuestra que las prácticas empresariales del siglo XX evolucionaron con el pasar de los años y actualmente el mundo industrializado ya no se caracteriza por la escasez.

Siguiendo una secuencia cronológica, Girón Aguilar, et al. (1997) describe que la función principal de las Instituciones Prestadoras de salud es la atención de pacientes y es por eso que la logística hospitalaria debe incluir todos los procesos que se desarrollen en su interior y que busquen asegurar que los pacientes tengan acceso oportuno a los medicamentos, insumos, dispositivos, entre otros, teniendo en cuenta la calidad, eficacia, seguridad y costo, como afirma (Londoño, Galan

Morera, & Ponton Laverde, 2008).

La estructura y la estrategia de una cadena de suministro se producen a partir de los esfuerzos que permiten cumplir el compromiso operativo de una empresa con sus clientes, al mismo tiempo que apoyan las redes de distribución y de proveedores para obtener una ventaja competitiva, integrando así las operaciones de negocios desde la adquisición inicial de materiales hasta la entrega de productos y servicios a los clientes. Actualmente se considera fundamental reconocer la importancia de una gerencia logística, eficaz y funcional en la cadena de abastecimiento para asegurar la disponibilidad de los recursos e insumos necesarios para garantizar una buena atención en salud, de tal manera que no se detenga ningún proceso. Por tal motivo, hoy en día ha surgido un cambio importante e interesante en la logística de abastecimiento en el sector salud que involucra toda una organización de personas, equipos, procesos y sistemas de apoyo con el fin de adecuar las actividades que culminen en la consecución oportuna y suficiente de productos, insumos y servicios óptimos y con la calidad requerida para restablecer o mantener el estado de salud del usuario en una Institución de Salud en el momento indicado y preciso que se requiera para garantizar un excelente servicio al paciente teniendo en cuenta el término de seguridad. (Giron Aguilar & D'Alessio, 1997)

A fines de la década del 80 comenzó a desarrollarse el concepto de Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management: SCM), pero algunos profesionales la consideraron solo como un nombre nuevo, ya que lo interpretaron como una simple extensión del concepto de logística integral, es decir, una aplicación de las actividades logísticas más allá de las fronteras organizacionales, en dirección a los clientes y proveedores de la cadena de suministro (Ocampo Velez).

Ballou (2004) cita la definición del Consejo de dirección logística como la parte de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de productos y servicios, así como la información relacionada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el único fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Es la combinación de la administración de pedidos del inventario, el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales

y el embalaje integrados por toda la red de una organización. Adicionalmente mencion que la logística integrada sirve para vincular y sincronizar la cadena de suministro como un proceso continuo, y que la administración de la cadena de suministro implica una red efectiva y eficiente de relaciones empresariales que sirve para mejorar la eficiencia al eliminar trabajo duplicado e improductivo.

Según (PEREZ, 2006) la Gestión de la Cadena de Suministro requiere la integración de los subsistemas, procesos y actividades relativas al flujo material, así como del informativo necesario para dirigir éste y el financiero, con el objetivo de lograr los niveles de satisfacción de los clientes finales o consumidores que garanticen la sostenibilidad de las organizaciones y del ecosistema.

Es importante mencionar que también ocurre un cambio masivo como resultado de la tecnología de la información, y ésta se caracteriza por la velocidad de transferencia, facilidad de acceso y exactitud. Bowersox, et al.(2007), afirman que en la era de la información o la era digital del siglo XXI y la continua conectividad de los negocios ha establecido un nuevo orden de relaciones entre las empresas llamado administración de la cadena de suministro, la cual renueva las prácticas tradicionales de mercadotecnia, compras y logística. Actualmente los consumidores demandan una gran variedad de productos y servicios que sean capaces de satisfacer sus necesidades más particulares. Por eso, hoy en día la actitud de los clientes han pasado de ser pasiva a la activa participación en el diseño y la entrega de productos específicos. Paralelamente la capacidad de transportación y el desempeño operativo se volvieron cada vez más rentables y confiables. El transporte actual está soportado por complejos sistemas de información que facilitan una entrega predecible y precisa (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Pires & Carretero (2007) mencionan que la administración de la cadena de suministro consiste en la colaboración entre las empresas que persiguen un posicionamiento estratégico común y pretenden mejorar su eficiencia operativa. Las operaciones de la cadena de suministro requieren unos procesos administrativos que abarcan las áreas funcionales de las empresas individuales y vinculan a los socios comerciales y a los clientes a través de los límites de la organización.

4.3 Marco conceptual

4.3.1 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. (Logística hospitalaria. s.f. Espacio Hospital. Recuperado el 11 de octubre de 2011 de <http://www.espaciohospital.es/es/concepto.cfm?cid=5#top>).

4.3.2 Cadena de abastecimiento

Es una compleja serie de procesos de intercambio o flujo de insumos y de información que se establece tanto dentro de una institución como por fuera de ella, con sus respectivos proveedores y clientes (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2004).

4.3.3 Presupuesto de compras

Es la cuantía prevista para la adquisición de los insumos, dispositivos y medicamentos. El objetivo es determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos y controlar el tema financiero, así lo define Bowersox, et al. (2007)

4.3.4 Evaluación de los diferentes proveedores o fabricantes

Pires & Carretero Díaz, (2007) mencionan que para seleccionar un proveedor es necesario tener en cuenta algunos factores tales como el precio, la calidad, la credibilidad, las condiciones de pago y costo de envío. Adicionalmente es muy importante un permanente contacto con los proveedores y mantener unas excelentes relaciones comerciales para lograr convenios y acuerdos a largo plazo. Adicionalmente se debe establecer un sistema de registro de proveedores que aporten sistemas de información sobre aspectos administrativos y comerciales, complementando con la evaluación del

comportamiento de estos proveedores en compras en las que hayan sido favorecidos anteriormente.

4.3.5 Compra

Es el proceso mediante el cual se obtienen los insumos en cantidades y especificaciones definidas en la planificación. El administrador del proceso logístico debe tener en cuenta las normas nacionales e institucionales (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

4.3.6 Recepción

Su objetivo es verificar que los artículos, insumos, dispositivos o medicamentos que se reciben cumplan los requisitos estipulados en los documentos de compra en cuanto a cantidad, calidad y condiciones de entrega. En esta etapa se confronta la orden de compra, la factura y el material facturado y se inspeccionan los aspectos técnicos y administrativos según (Ballou, 2004). Los aspectos técnicos se refieren a rótulo, empaque, presentación, apariencia del producto, banda de seguridad, fecha de caducidad, condiciones de transporte, lote y cualquier otra exigencia particular de análisis que se haya requerido. En los aspectos administrativos se tienen en cuenta presentación, precio, nombre y cumplimiento del plazo de entrega.

4.3.7 Almacenaje

El almacenamiento articula las actividades de recepción, clasificación, ubicación, custodia, eventual manipulación y control de existencia de estos. Tiene como objetivo conservar las características de los insumos y medicamentos, durante su permanencia dentro del almacén, con el fin de que estos lleguen al paciente en condiciones óptimas para su uso y puedan ejercer la acción terapéutica esperada (Giron Aguilar & D=Alessio, 1997).

4.3.8 Administración del inventario

Constituye un control administrativo y sistemático para racionalizar los costos de obtención, facilitar la programación, mejorar la oportunidad, reaprovisionamiento, racionalizar el consumo y garantizar las formas adecuadas de almacenamiento, reducir insumos y medicamentos vencidos, pocos utilizados y permitir la detección, cuantificación y valoración de las pérdidas por concepto de deterioro o pérdidas. Pires & Carretero, afirman que el manejo del inventario e integración de sistemas permite conocer los niveles que se tienen en el Stock en tiempo real, tanto lo disponible en almacenamiento central como lo disponible en almacenajes periféricos (en farmacia, en mantenimiento, en servicios generales). Lo anterior permite controlar las solicitudes de despacho y no entregar más de lo que se debe reponer (evita sobre abastecimiento en los servicios). Se deberán llevar los registros auxiliares (kardex) de cada insumo bajo su custodia.

4.3.9 Distribución

Tiene como objetivo organizar los insumos que salen del almacén para cada unidad de servicio de manera segura. Se debe tener en cuenta una adecuada coordinación con los servicios para un adecuado y organizado programa de pedidos y despachos. Se deberá tratar de evitar las solicitudes de urgencias para evitar desorganizaciones (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

4.3.10 Procesos de la cadena de abastecimiento

Según menciona Ocampo Velez (2009), la cadena de abastecimiento se basa en los siguientes procesos:

4.3.10.1 Variabilidad o cambio de productos

Captar las necesidades y mejoras de productos que requieran.

4.3.10.2 Planificación

s el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998). Por lo anterior, es importante que se tenga relación permanente y directa con los comités clínicos, de proyectos, inversiones y desarrollo para poder conocer cada uno de los requerimientos y poder realizar toda la planificación para la consecución y distribución.

4.3.10.3 Gestión de pedidos

Consiste en actividades que resultan de la complementación de órdenes de pedidos que realiza la Institución Prestadora de Servicios de Salud (cliente), a la vez se asegura al máximo la cadena de suministro y servicio al paciente. Es importante conocer las necesidades de los pacientes de manera precisa en lo que respecta a cada insumo o medicamento, asegurar plazos y fechas de entrega.

4.3.10.4 Gestión de inventarios

Es la administración adecuada del registro, compra y salida de inventario dentro de la empresa (Diccionario económico. consultado 13/10/12 <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-gestion-de-inventarios>). El objetivo es minimizar costos, capital inmovilizado, costos de mantenimiento, deterioros y vencimientos y garantizar una atención oportuna al paciente.

4.3.10.5 Compras

Implica la transacción monetaria e incluye una estrategia que evoluciona verticalmente iniciando con un enfoque en el precio, enfoque en la calidad, en la confianza, respuesta efectiva y finalmente un enfoque estratégico que involucra la relación con los proveedores, predicciones, tiempo de entrega, cantidad a comprar, exactitud de los datos y precio de los productos comprados.

4.3.10.6 Inventarios

Es la relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada. (Diccionario: definición.org). Se deberán realizar periódicamente, con intervalos de tiempo definido con el fin de garantizar la actualización y mantener el inventario actualizado. Deben controlarse los movimientos de entrada y salida, conocer las características y tendencia de gasto y consumo de los insumos y medicamentos.

4.3.10.7 Toma de decisiones

Es la responsabilidad de adquirir los productos y servicios que la Clínica u hospital necesita con la calidad que se requiere a un costo razonable. Las tendencias positivas en el proceso de compras y tomas de decisiones incluyen: número reducido de proveedores, relaciones duraderas con los proveedores, infraestructura integrada de información: catálogos electrónicos.

4.3.10.8 Ventajas de la administración de la cadena de suministro

- Plazo adaptado a lo pactado proveedor-cliente.
- Flujo ágil de productos y servicios.
- Respuesta rápida al cliente y a la toma de decisiones.
- Reducción de inventario de materia prima, producto en proceso y producto terminado.
- Reducción de quejas y devoluciones.
- Mejor servicio al cliente y nivel de servicio.
- Mayor disponibilidad de los bienes.
- Reducción del riesgo organizacional si se tienen programas de administración del riesgo en procesos administrativos y operativos.
- Óptimo modelo de compras adaptadas a cada tipo de organización.

- Visibilidad y trazabilidad de productos, roles, actividades, procesos y macro procesos en todo el Global Supply Chain Management.
- Óptima sinergia entre los diferentes procesos y áreas de la organización.

El alcance de la Administración Global de la Cadena de Suministro (Global Supply Chain Management) está comprendido desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente generando todo un engranaje organizacional que se encarga de satisfacer las necesidades del cliente, dentro de un aspecto local, nacional e internacional con un óptimo retorno de la inversión enmarcado en un ámbito colaborativo y social de todos los entes involucrados (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

4.3.11 Macro procesos del Global Supply Chain Management según Ocampo Velez (2009)

4.3.11.1 La gestión de proveedores (SRM)

Involucra actividades como el aprovisionamiento, negociación entre proveedor – cliente, gestión de compras, diseño de colaboración (proveedor – cliente).

4.3.11.2 Administración interna de la cadena de suministro (ISCM)

En la cual se determina la estrategia integradora y coordinada del negocio incluyendo el planeamiento estratégico, planeación de la demanda, planeación de proveedores, el énfasis hacia el servicio al cliente, la utilización de outsourcing como las maquilas y producciones in house.

4.3.11.3 La gestión de relaciones con el cliente (CRM)

Donde se realizan actividades como Administración de la orden del cliente, call center, indagar las últimas tendencias de los clientes, venta de productos, retroalimentación del nivel de servicio en la cual se analizan y se toman los correctivos del caso o planes de contingencia para solucionar los problemas presentados en la cadena de suministro global.

4.3.12 Procesos del Global Supply Chain Management

Existen cinco procesos claves, afirma Ocampo Vélez (2009), en su artículo:

4.3.12.1 Planeación

Se basa en todo lo necesario para cumplir las necesidades del cliente y se debe planear la infraestructura necesaria para cada uno de los eslabones que intervienen en la cadena de suministro. Se debe conocer perfectamente las mejores prácticas en el dominio de la cadena de suministro, personal necesario y su perfil con el fin de trabajar en colaboración con todos los integrantes de la cadena de valor, además de localizar las oportunidades de mejoramiento y automatización de procesos. Hay que utilizar información en tiempo real, dirigir los recursos y prioridades comerciales, apuntar a la simplificación de la operación, integrar todas las necesidades de la cadena de suministro (aprovisionamiento, producción, entrega, gestión de retornos), asignar tareas y responsabilidades.

4.3.12.2 Abastecimiento o suministro

Son las gestiones y requerimientos frente a la integración proveedores-clientes con base en los lineamientos de gestión de compras y el suministro de materiales, información entre otras. Se refiere a la gestión de las actividades y todos los servicios necesarios para ejecutar las actividades de compras, orden de pago, recepción inspección, autorización de pago a proveedores. Los principios básicos son: El costo total de posesión se deben escoger estrategias por categorías ABC, la selección y certificación de proveedores, crear indicadores de gestión para medir la gestión del proceso de abastecimiento.

4.3.12.3 Producción

Es el eslabón que se encargará de la fabricación o transformación de las materias primas hasta producir el producto o bien que desea el cliente. Para obtener procesos eficientes de producción se deben concentrar las prioridades comerciales teniendo en cuenta flexibilidad y velocidad, no

únicamente el costo de la hora de fabricación, sino difundir y velar por el cumplimiento de las normas de calidad sincronizando las actividades de operación.

4.3.12.4 Entrega

Es la distribución del producto a los diferentes canales para la entrega al consumidor final. El proceso de entrega comienza en el momento en el cual la empresa recibe la orden del cliente y la empresa debe cubrir todas las actividades permitiendo ejecutar y gestionar la orden.

Para obtener un proceso de entrega eficaz se deben aplicar las siguientes actividades:

- Encontrar el equilibrio entre el nivel de servicio y su costo.
- Reducir los costos y plazos por medio de tratamientos simples y rápidos.
- Colocar los productos en el sitio donde sean requeridos por el cliente con óptima trazabilidad transversal.
- Gerenciar los datos para garantizar las entregas exactas justo a tiempo.

4.3.12.5 Gestión de los retornos o logística inversa

Trata de la idea que todas las materias primas cumplan con las normas de calidad y la generación de los planes de contingencia para las devoluciones de productos o bienes de nuevo a la cadena de suministro, para realizar los cambios respectivos si se llegara a presentar algún defecto, retroalimentar el sistema nuevamente como administración de lecciones aprendidas, además de conocer las últimas tendencias del consumidor final con el fin de tenerlos en cuenta y retroalimentarlas al proceso de producción.

Una estrategia clave para alcanzar un buen proceso de gestión del Global Supply Chain Management es primero hacer un óptimo proceso de gestión e integración logística al interior de cada una de las empresas que conforman la red. No se puede propender alcanzar altos niveles de desempeño si cada organización acepta ineficiencias operativas y administrativas y no tiene el concepto de macro procesos y procesos, subprocesos, actividades y roles logísticos claros.

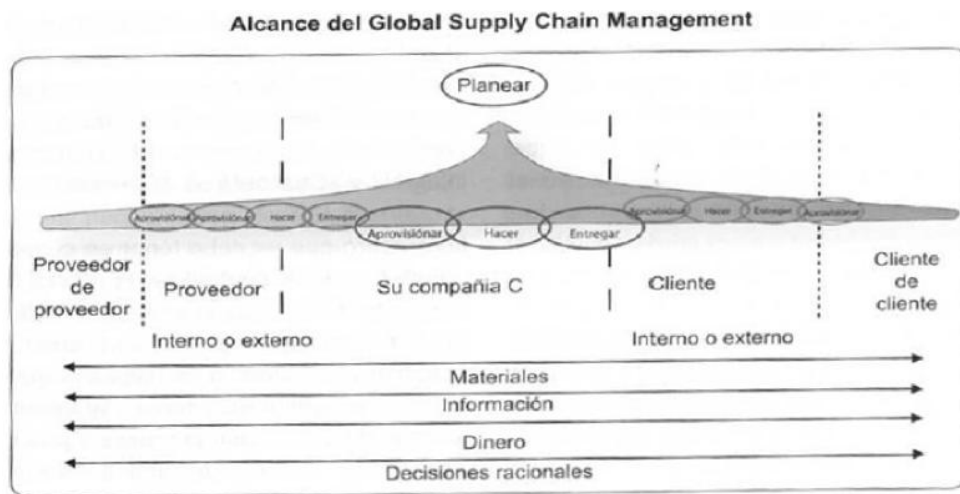


Figura 4.1: Alcance de la cadena de abastecimiento global

Fuente: Copyright 2001 Supply chain council, inc



Figura 4.2: Macroprocesos de clase mundial de la cadena de abastecimiento global

Fuente: Chopra Sunill y Meindl Peter, Supply chain management.; strategy, planning and operations. 3ª edición. New Jersey. Ed. Prentice Hall.

El mundo competitivo esta siendo cada vez más exigente a los requerimientos del cliente. Actualmente las organizaciones que no estén dentro de las estrategias de vanguardia como Global Supply Chain Management estarán expuestas a desaparecer por la exigencia competitiva del mercado (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2004).

Capítulo 5

Metodología

Este grupo de investigación tomó para este estudio dos instituciones: el Hospital de Engativá, institución pública que es una IPS de II Nivel; y la Clínica Partenón, institución privada que es una IPS de III nivel. Se inicia con una capacitación a los grupos de investigación dada por la Universidad EAN en Gerencia Logística y manejo y tabulación de encuestas con el programa SPS. Posteriormente, en esta capacitación se da a conocer la encuesta con 10 ítems que busca evaluar el grado de excelencia logística en la Gerencia de la cadena de abastecimiento, con el fin de que los grupos de investigación se familiaricen con el instrumento y preparen la manera de aplicarla de manera correcta para la obtención de resultados.

NOTA: Anexo A. Encuestas para Evaluar el grado de excelencia logística en la Gerencia de la Cadena de abastecimiento en el sector hospitalario en Bogotá.

Al tener el instrumento listo se procedió a enviar una carta dirigida a los gerentes de cada una de las instituciones con el fin de de dar a conocer el objetivo del estudio y solicitar un espacio de entrevista personalizada con 3 funcionarios, así:

- a. Funcionarios del nivel estratégico de la empresa seleccionada y/o asignada
- b. Funcionarios del nivel técnico de la empresa seleccionada y/o asignada
- c. Funcionarios del nivel operativo de la empresa seleccionada y/o asignada.

La metodología aplicada para el diligenciamiento y aplicación de la encuesta fue la siguiente:

a. El encuestador deberá conocer y manejar con propiedad la ficha técnica de investigación con el fin de responder con claridad y precisión las diferentes preguntas o inquietudes que genere el encuestado o los directivos de la empresa.

b. La encuesta fue aplicada de manera personal por el encuestador y respondida por el responsable de la empresa seleccionado bajo los criterios antes mencionados.

c. En el proceso de validación de las encuestas, los investigadores del proyecto realizaron una verificación telefónica a los encuestados.

d. El tiempo de la encuesta correspondió al dispuesto por el encuestado sin condicionamientos por parte del encuestador.

e. La respuesta del encuestado se registró con una equis (X) sobre la casilla de las opciones de respuesta 1, 2 y 3 al frente de cada afirmación.

f. Las encuestas fueron diligenciadas en su totalidad.

g. Cada afirmación solo tiene una respuesta válida. Más de una respuesta por afirmación invalida la respuesta.

h. Cada encuestador se presentó ante el directivo de la empresa con una comunicación escrita del grupo de investigación de la EAN que evidencia la formalidad de la encuesta.

5.1 Criterios para la aplicación de las encuestas

Por requisito del director de la investigación, las encuestas fueron aplicadas a los funcionarios de los niveles antes mencionados, es decir, a un funcionario del nivel estratégico, a otro del nivel técnico/táctico y a uno más del nivel operativo, dentro de los cuales se considerarán a los siguientes: 3 encuestas por empresa así:

1ra. Funcionario del nivel Estratégico: Gerente ó subgerente, con más de 1 año de vinculación.

2da. Funcionario del Nivel Táctico: Coordinadores ó jefes de logística, compras, suministros, inventarios, almacén... etc., con más de 1 año de vinculación.

3ra. Funcionario del nivel Operativo: Coordinador médico ó de enfermería ó Jefe de depto. asistencial. Ambos deberán tener más de 1 año de vinculación.

Finalmente se realiza la recopilación de datos en el sistema SPS para ser tabulados y generar la información de resultados para su posterior análisis con el fin de generar estrategias y un plan de mejoramiento apropiado para cada institución, que lleve a mejorar el estado actual de la gerencia de abastecimiento de las instituciones del estudio.

Capítulo 6

Resultados

La encuesta fue aplicada a 6 profesionales de 2 Instituciones Prestadoras de Salud de III y II Nivel en la Ciudad de Bogotá, incluyendo la Clínica Partenón y el Hospital de Engativá, de la siguiente manera:

6.1 Clínica Partenón

Dra. Milena Castillo (Coordinadora médica y de auditoría de atención, Dra. Jazmín Moreno (Sub-directora) y la Señora Olga Malagón (Coordinadora del área de abastecimiento y suministros).

6.2 Hospital de Engativá

Sr. Jaime Quintero (Gerente encargado), Dra. Miriam Ramos (Referente de farmacia y suministros) y Dra. Alexandra Mogollón (Referente de apoyo diagnóstico y terapéutico).

6.3 Análisis de resultados

6.3.1 Análisis del nivel estratégico

Tabla 6.1: Existencia de política sobre el SHL, orientada al cliente interno y externo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

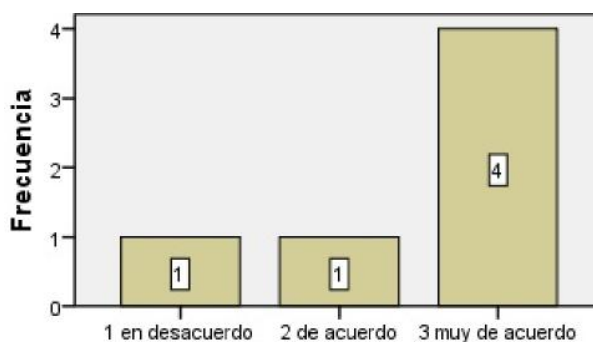


Figura 6.1: Existencia de política sobre el SHL, orientada al cliente interno y externo

En lo que respecta a que existe una política sobre el sistema de logística, orientado al cliente interno y externo en la Clínica Partenón y en el Hospital de Engativá, se evidencia que existe en un 83,4%, el porcentaje restante 16,3% puede deberse a que la persona no tiene conocimiento de la política por pertenecer a un cargo operativo, sin embargo manifiesta que debe existir.

Tabla 6.2: Existencia un SHL claramente establecido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

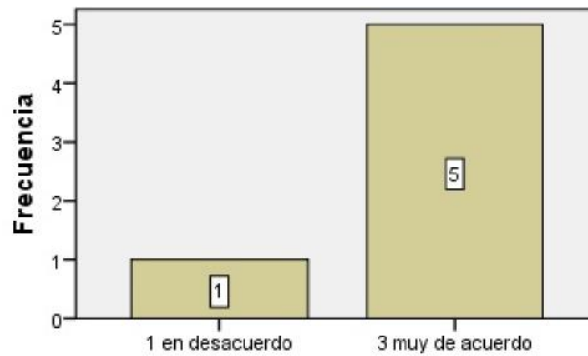


Figura 6.2: Existencia un SHL claramente establecido

Se observa en la Clínica Partenón y en el Hospital de Engativá que el 83.3% de las personas encuestadas están muy de acuerdo con que existe un sistema de logística hospitalaria claramente establecido en sus instituciones. El 16.7% restante no esta de acuerdo. Al realizar la observación detallada de esta respuesta se encuentra que el encuestado corresponde a un nivel operativo.

Tabla 6.3: El Sistema de Logística Hospitalaria aparece en el organigrama de la empresa y su líder pertenece al Comité Técnico General

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

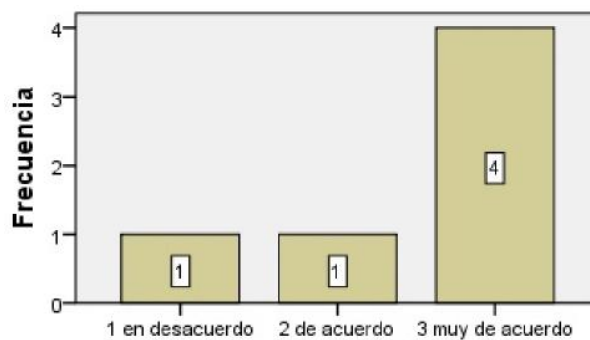


Figura 6.3: El Sistema de Logística Hospitalaria aparece en el organigrama de la empresa y su líder pertenece al Comité Técnico General

Empresa y su líder pertenece al Comité Técnico General, el 66.6% de las instituciones encuestadas está muy de acuerdo frente a un 16.7% que está en desacuerdo, esto debido a que una de las instituciones manifiesta que su institución en este momento se encuentra en un cambio en el modelo de atención que afecta el organigrama y que aún no lo han socializado, sin embargo, en el organigrama anterior si formaba parte y por su importancia no cree que sea anulado.

Tabla 6.4: En el Comité central del Sistema de Logística Hospitalaria participan todos los directivos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

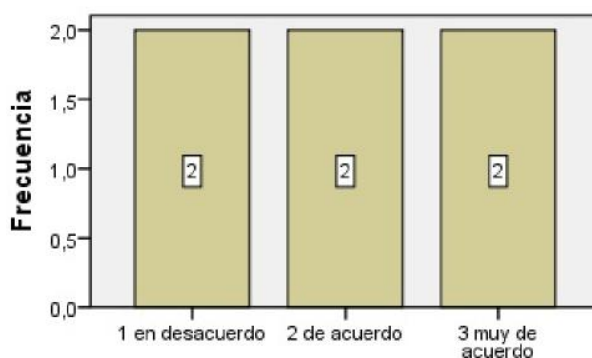


Figura 6.4: En el Comité central del Sistema de Logística Hospitalaria participan todos los directivos de la empresa

Al indagar si en el Comité central del Sistema de Logística Hospitalaria participan todos los directivos de la empresa, el 66% las instituciones encuestadas está muy de acuerdo en que sus directivos participan activamente, sin embargo, no todo el tiempo, ya que por temas administrativos y de alta gerencia es menester cumplir compromisos adicionales. El 33% manifiesta que los directivos solo se enteran de las decisiones a través de la socialización de las actas.

Tabla 6.5: El Plan de Logística Hospitalaria se evalúa mensualmente para analizar cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

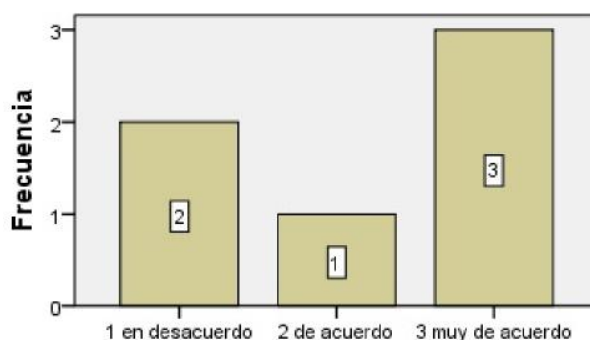


Figura 6.5: El Plan de Logística Hospitalaria se evalúa mensualmente para analizar cumplimiento de objetivos

En lo relacionado al Plan de Logística Hospitalaria si se evalúa mensualmente para analizar cumplimiento de objetivos, el 50% de las instituciones confirman estar muy de acuerdo que el Plan de Logística Hospitalaria se evalúa mensualmente para analizar cumplimiento de objetivos y el 16% está de acuerdo. Sin embargo, el 33.3% manifiestan estar en desacuerdo ya que a pesar de que sí se evalúan los objetivos no se realizan en su totalidad, lo cual nos lleva a plantear una oportunidad de mejora en este ítem que pueda mejorar el logro de los objetivos con un planteamiento de indicadores de cumplimiento que ayuden a mejorar la gestión del plan de logística Hospitalaria.

Tabla 6.6: La gestión de las relaciones con los proveedores es un proceso clave para la satisfacción del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

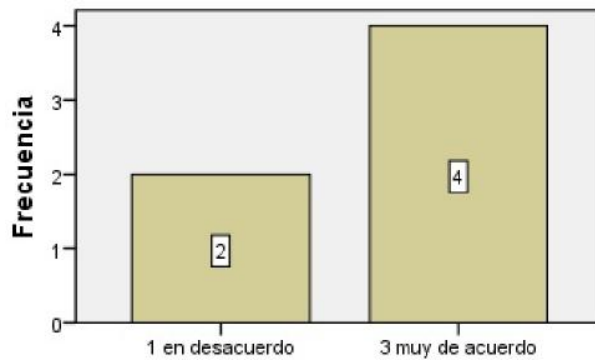


Figura 6.6: La gestión de las relaciones con los proveedores es un proceso clave para la satisfacción del servicio

Al preguntar si en mi Entidad la gestión de las relaciones con los proveedores es un proceso clave para la satisfacción del servicio, el 66.7% de las instituciones encuestadas están muy de acuerdo en que es clave la gestión de la relación con los proveedores para la satisfacción del servicio, sin embargo no esta de acuerdo un 33.3%, cabe mencionar que las encuestas fueron contestadas por un alto cargo administrativo y otra en cargo operativo.

Tabla 6.7: La gestión de la cadena de abastecimiento interna en mi Entidad es un proceso clave para la satisfacción del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.7: La gestión de la cadena de abastecimiento interna en mi Entidad es un proceso clave para la satisfacción del servicio

clave para la satisfacción del servicio, todas las instituciones encuestadas evidencian un 100% de estar muy de acuerdo con que la gestión de la cadena de abastecimiento interna es clave para la satisfacción en el servicio.

Tabla 6.8: Existencia de integración a mediano o largo plazo con los proveedores para garantizar mejores condiciones de negociación, de precios y criterios de calidad de los insumos y medicamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

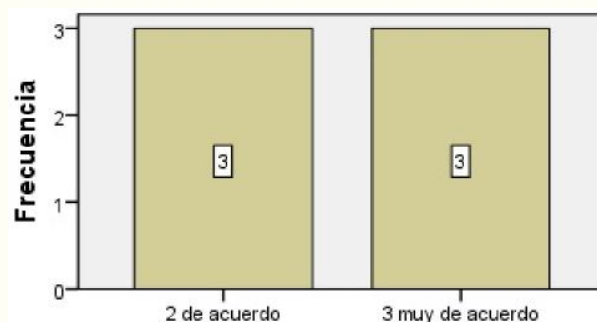


Figura 6.8: Existencia de integración a mediano o largo plazo con los proveedores para garantizar mejores condiciones de negociación, de precios y criterios de calidad de los insumos y medicamentos

Al investigar si hay integración a mediano o largo plazo con los proveedores, nos damos cuenta que el 50% de las instituciones encuestadas confirma estar muy de acuerdo en que en sus instituciones existe una integración a mediano o largo plazo con los proveedores para garantizar mejores condiciones de negociación, de precios y criterios de calidad de los insumos y medicamentos. El otro 50% está de acuerdo. Con lo cual podemos inferir que el manejo de negociaciones con los proveedores es adecuado para el funcionamiento del sistema de logística de estas instituciones.

Tabla 6.9: Los proveedores apoyan en la planeación del proceso de abastecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

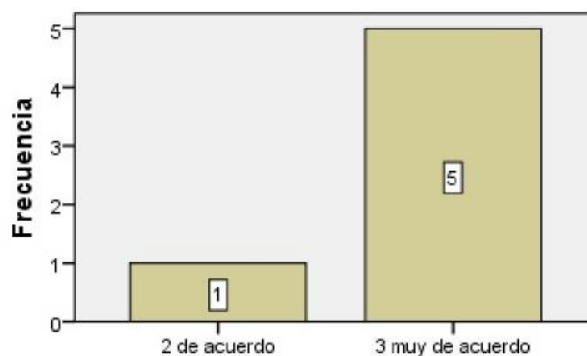


Figura 6.9: Los proveedores apoyan en la planeación del proceso de abastecimiento

Al consultar silos proveedores principales apoyan en la planeación el proceso de abastecimiento, el 83.3% de las instituciones encuestados está muy de acuerdo en que sus proveedores principales apoyan en la planeación del proceso de abastecimiento. Frente a un 16.7%, que está de acuerdo y que corresponde a un alto nivel administrativo, manifiesta que todo depende del tipo de negociaciones o convenios pactados con los proveedores y se realiza a principio de año.

Tabla 6.10: Identificación clara de la cadena de abastecimiento de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

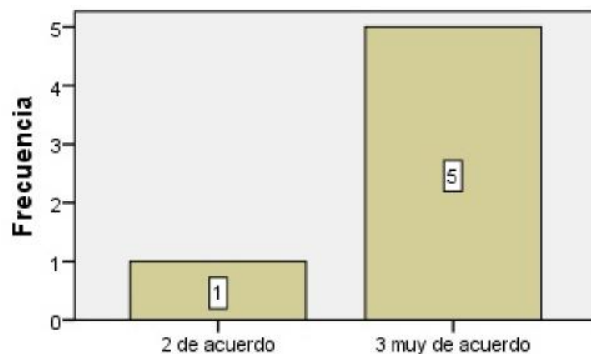


Figura 6.10: Identificación clara de la cadena de abastecimiento de la institución

La cadena de abastecimiento de la institución está identificada claramente en un 83.3% en las instituciones encuestadas frente a un 17.7% que manifiesta estar simplemente de acuerdo ya que anualmente pueden variar los proveedores con los cuales tienen que establecer nuevas relaciones comerciales.

Tabla 6.11: Existencia de programa de coordinación con los proveedores de acuerdo al sistema de producción de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

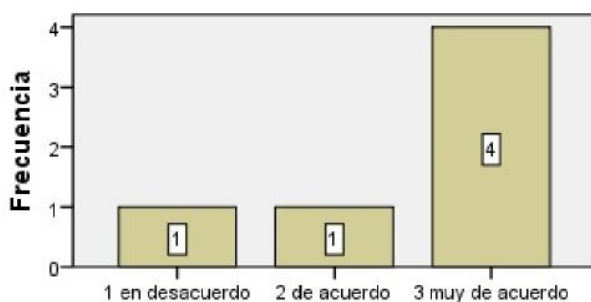


Figura 6.11: Existencia de programa de coordinación con los proveedores de acuerdo al sistema de producción de la empresa

tiempo el 66.7% de los encuestados está muy de acuerdo con en sus instituciones hay un programa de coordinación con los proveedores para obtener el justo a tiempo, es decir la entrega programada de los insumos de acuerdo al sistema de producción de la empresa. Un pequeño porcentaje de personas encuestadas, 16.7%, y que pertenece a un nivel administrativo alto, manifiesta que está de acuerdo siendo esto lo ideal, pero que realmente se presentan inoportunidades en la entrega de insumos. Otro porcentaje del 16.7% del nivel operativo manifiesta estar en desacuerdo ya que en los servicios siempre se encuentra faltantes.

Tabla 6.12: Participación de cada servicio asistencial en la cadena de abastecimiento de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

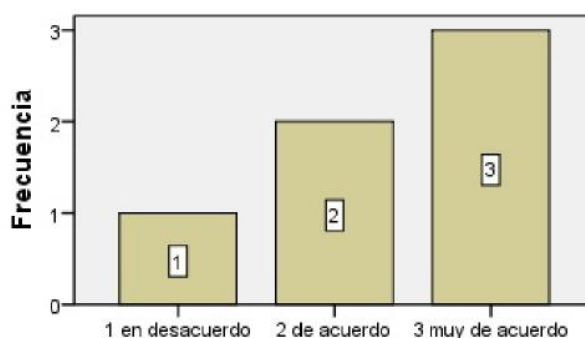


Figura 6.12: Participación de cada servicio asistencial en la cadena de abastecimiento de la empresa

Al mirar si cada servicio asistencial participa en la cadena de abastecimiento de la empresa, el 50% de los encuestados informa que está muy de acuerdo con que cada servicio asistencial participa en la cadena de abastecimiento de la empresa, un 33% informa que está de acuerdo, y hay una institución en la que la encuesta fue contestada por una persona que corresponde al nivel operativo, que manifiesta no estar de acuerdo, ya que en su nivel solo se informan los requerimientos pero no tienen ingerencia en escoger marcas específicas o laboratorios específicos.

Tabla 6.13: Participación del líder del SLH en el comité técnico general y por departamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

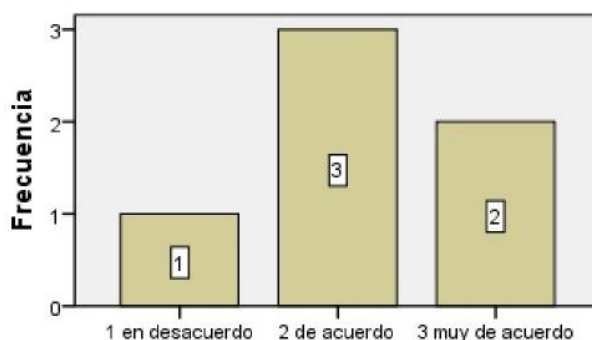


Figura 6.13: Participación del líder del SLH en el comité técnico general y por departamentos

Al explorar si en el comité técnico general y por departamentos de la entidad participa el líder del SLH, se evidencia que el 33.3% de las instituciones manifiestan que sí participa, el 50% de las instituciones manifiestan estar de acuerdo, ya que en ocasiones no puede asistir por temas administrativos y un 16.7% no está de acuerdo porque solo asiste cuando se le invita a participar en algún tema de su injerencia.

Tabla 6.14: Conclusión del nivel estratégico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	13	16,05	16,05	16,0
2 de acuerdo	18	22,22	22,22	38,2
3 muy de acuerdo	50	61,73	61,73	100,0

Podemos concluir que a nivel estratégico las instituciones evaluadas cuentan con un sistema de logística hospitalaria definida, estructurada y funcional, tanto interno como externo. Teniendo en cuenta que de las 81 respuestas obtenidas para evaluar el nivel estratégico hay 13 en desacuerdo, podemos deducir que existe una variabilidad del 16% en los criterios dados por la dependencia

operativa que muy probablemente no ejerce participación activa permanente dentro del comité general de sistema de logística.

6.3.2 Análisis de gestión de la demanda

Tabla 6.15: Se tienen claramente identificados los clientes del SLH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

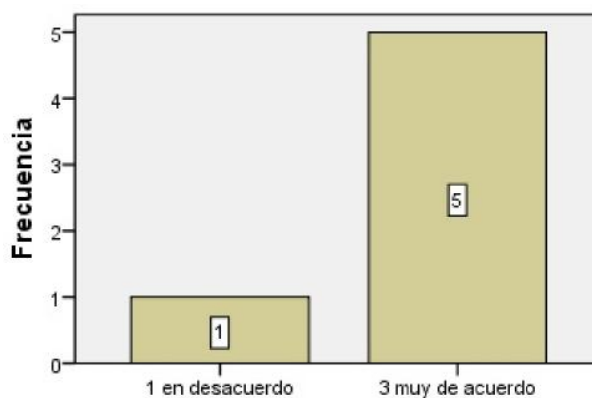


Figura 6.14: Se tienen claramente identificados los clientes del SLH

Al verificar si se tienen claramente identificados los clientes del SLH el 83.3% de las instituciones, la Clínica Partenón y el Hospital de Engativá, manifiestan que están muy de acuerdo con que en su institución tienen identificados claramente los clientes del SLH, solo una institución (16.7%), que fue contestada a nivel operativo, manifiesta no estar de acuerdo ya que en ocasiones se presentan pequeños inconvenientes con la consecución de algunos insumos sobre todos los que se utilizan eventualmente y que se necesitan de improvisto.

Tabla 6.16: Existe un documento que defina los productos del SLH por cliente y por servicio (Asistencial o Administrativo)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

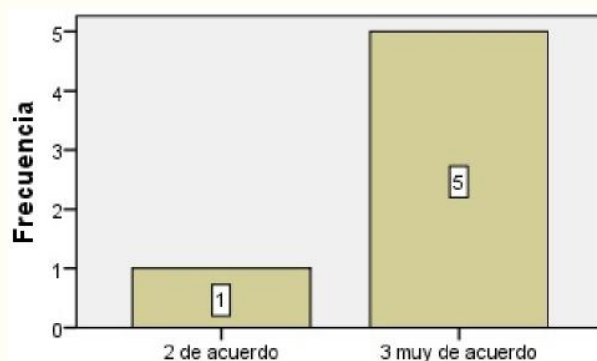


Figura 6.15: Existe un documento que defina los productos del SLH por cliente y por servicio (Asistencial o Administrativo)

Al profundizar en que si existe un documento que defina los productos del SLH por cliente y por servicio (Asistencial o Administrativo), el 83,3% de las instituciones encuestadas manifiesta estar muy de acuerdo con que existe un documento que define los productos del SLH por cliente y por servicios (asistencial o administrativo), solo un 16,7% manifiesta estar de acuerdo. Ratificando el conocimiento organizacional del listado de productos del SLH.

Tabla 6.17: Existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

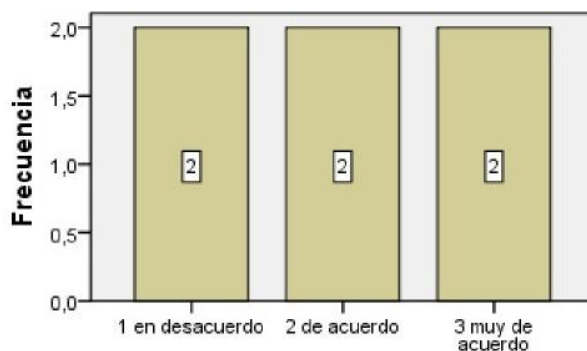
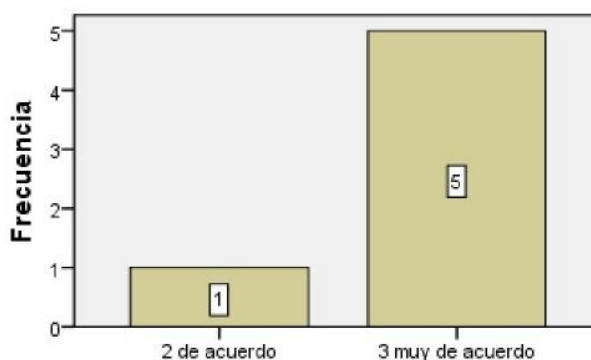


Figura 6.16: Existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente

Al confrontar si existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente, se evidencia que el 33.3% de las instituciones están muy de acuerdo con que existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente, otro 33.3% de las instituciones está de acuerdo pero no los conoce y un 33.3% está en desacuerdo.

Tabla 6.18: Se lleva un registro sistemático de los faltantes o el no cumplimiento en los despachos de productos por servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al identificar si se lleva un registro sistemático de los faltantes o el no cumplimiento en los despachos de productos por servicio, el 83,3% de las instituciones encuestadas afirman estar muy de acuerdo con que en sus instituciones se lleva un registro sistemático de los faltantes o el no cumplimiento en los despachos de producto por servicio y el 16.7% refiere estar de acuerdo, sin embargo, asegura que el seguimiento que se le da es inadecuado ya que en ocasiones los faltantes afectan el tratamiento o intervenciones de algunos pacientes.

Tabla 6.19: Cada compra está basada en el Plan de Adquisiciones establecido para el año

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

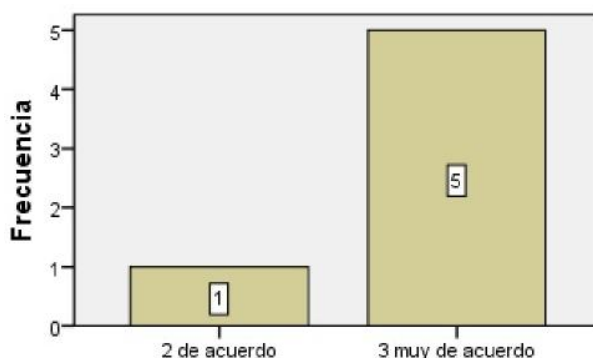


Figura 6.18: Cada compra está basada en el Plan de Adquisiciones establecido para el año

Al evidenciar si cada compra que realiza la empresa está basada en el Plan de Adquisiciones establecido para el año el 83.3% de las instituciones están muy de acuerdo está basada en un plan de adquisiciones, frente a un porcentaje del 16.7% de instituciones que manifiesta estar de acuerdo ya que a pesar de que sabe que anualmente se realiza un Plan Operativo de adquisiciones con presupuesto incluido no es suficiente para los requerimientos.

Tabla 6.20: Se lleva un registro sistemático de los consumos promedio por ítem de cada servicio como apoyo al proceso de adquisiciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

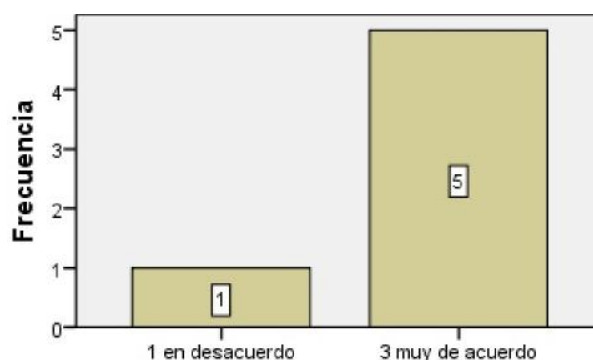


Figura 6.19: Se lleva un registro sistemático de los consumos promedio por ítem de cada servicio como apoyo al proceso de adquisiciones

Al explicar si en la entidad se lleva un registro sistemático de los consumos promedio por ítem de cada servicio como apoyo al proceso de adquisiciones, el 83.3% de las instituciones encuestadas están muy de acuerdo, sin embargo, un 16,7% contestada por el área operativa manifiesta estar en desacuerdo ya que frecuentemente hay inconvenientes en la atención de los pacientes por requerimientos de insumos faltantes que evidencian una ausencia de información sistematizada que muestra alertas cuando se están acabando los insumos para que éstos sean solicitados con anticipación sin que se vea afectada la seguridad del paciente.

Tabla 6.21: Se consideran siempre los incrementos de la demanda de insumos o medicamentos por incremento de servicios o reducción o cierre de alguno(s) para el Plan de Adquisiciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.20: Se consideran siempre los incrementos de la demanda de insumos o medicamentos por incremento de servicios o reducción o cierre de alguno(s) para el Plan de Adquisiciones

En cuanto al 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), el 100% de las instituciones manifiestan estar muy de acuerdo en el cuadro para el Plan de Adquisiciones.

Tabla 6.22: Conclusión de gestión de la demanda

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	4	12,90	12,90	12,90
2 de acuerdo	10	32,26	32,26	45,2
3 muy de acuerdo	17	54,84	54,84	100,0

Con las 31 preguntas anteriormente expuestas se evaluó la Gestión de la demanda en el Sistema Logístico hospitalario. De lo anterior se evidencia que el 87% de los encuestados están de acuerdo en algún grado con que en sus instituciones existe un sistema de gestión para tal fin, sin embargo, un pequeño porcentaje del 13% que corresponde a 4 respuestas en desacuerdo, consideran que el sistema de gestión es débil. Sin embargo, revisando las encuestas, nos damos cuenta que éste último grupo corresponde al área operativa y no a la administrativa. Lo que corrobora que el sistema de logística hospitalaria incumbe prácticamente al área administrativa.

6.3.3 Productos del sistema logístico hospitalario

Tabla 6.23: Están claramente establecidos los productos del SLH por cada servicio asistencial y administrativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.21: Están claramente establecidos los productos del SLH por cada servicio asistencial y administrativo

Con respecto a si están claramente establecidos los productos del SLH por cada servicio asistencial y administrativo se evidencia que el 100% de las instituciones encuestadas están muy de acuerdo con que en sus instituciones identifican claramente establecidos los productos del Sistema Logístico.

Tabla 6.24: Cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	3	50,0	50,0	50,0
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

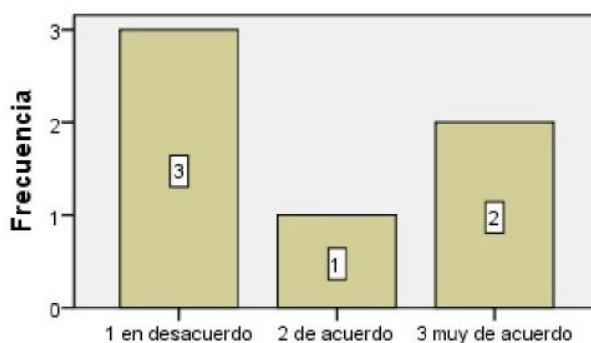


Figura 6.22: Cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra

En relación a que si cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra, el 50% de las instituciones encuestadas está en desacuerdo con que cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra. El 33% menciona que está muy de acuerdo y el 16.7 está de acuerdo. Cabe aclarar que los 3 encuestados que están en desacuerdo corresponden a una misma institución.

Tabla 6.25: Se tienen definidos los criterios de calidad de cada Item del SLH como requisito para la compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

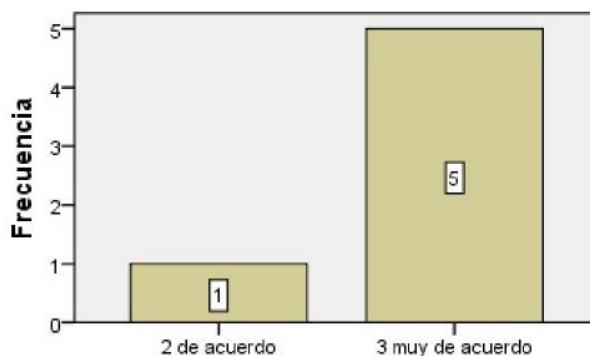


Figura 6.23: Se tienen definidos los criterios de calidad de cada ítem del SLH como requisito para la compra

Al averiguar si se tienen definidos los criterios de calidad de cada ítem del SLH como requisito para la compra, el 83.3% de las instituciones encuestadas están muy de acuerdo con que sus instituciones tienen definidos los criterios de calidad de cada ítem del Sistema Logístico Hospitalario como requisito para la compra y frente a un 16.7% está de acuerdo.

Tabla 6.26: Cada ítem requerido se incluye en el SLH y en su Plan de Adquisiciones con la prioridad para su compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

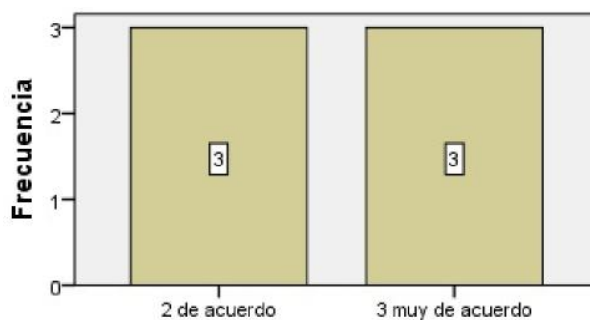


Figura 6.24: Cada ítem requerido se incluye en el SLH y en su Plan de Adquisiciones con la prioridad para su compra

Plan de Adquisiciones con la prioridad para su compra establecida por la empresa con cada área técnica usuaria, el 100% de las instituciones encuestados mencionan que en cada ítem requerido para el funcionamiento de la empresa se incluye en el SLH.

Tabla 6.27: Se tiene en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

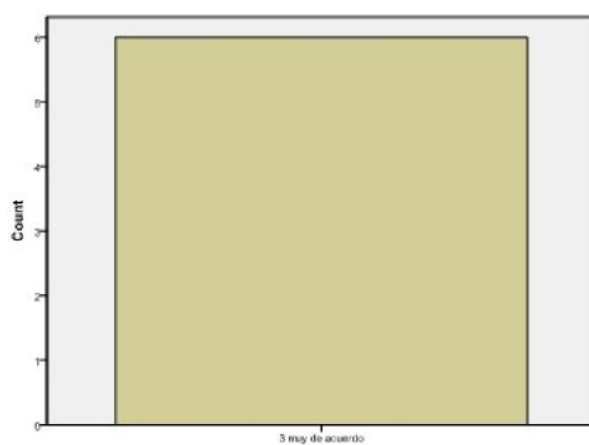


Figura 6.25: Se tiene en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio

El 100% de las instituciones encuestadas manifiestan que tienen en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio.

Tabla 6.28: La cuantificación de la demanda por producto se analiza frente a las existencias en almacén para comprar solo las cantidades necesarias para el año

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

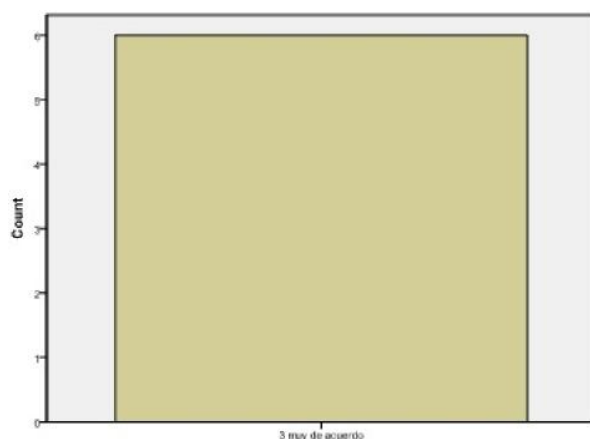


Figura 6.26: La cuantificación de la demanda por producto se analiza frente a las existencias en almacén para comprar solo las cantidades necesarias para el año

El 100% de los encuestados están muy de acuerdo con que la cuantificación de la demanda por producto se analiza frente a las existencias en almacén para comprar solo las cantidades necesarias para el año.

Tabla 6.29: 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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

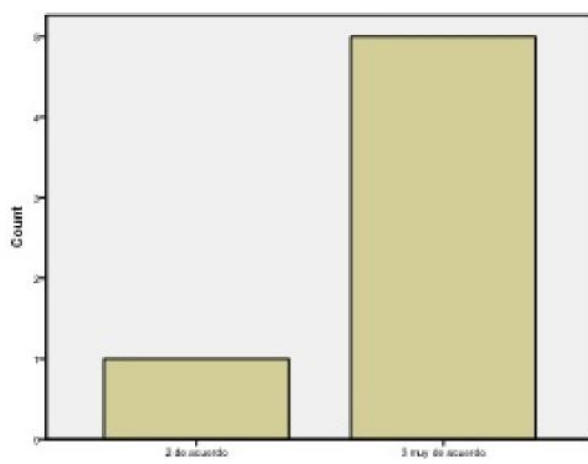


Figura 6.27: La demanda cuantificada por producto del SLH se tiene actualizada al momento de reunir el Comité de Adquisiciones o Comité Asesor de Compras para definir lo que se va a adquirir

Al examinar si 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, el 83% de las instituciones encuestadas manifiestan que la demanda cuantificada por producto del SLH se tiene actualizada al momento de reunir el Comité de Adquisiciones, sin embargo, el 16.7% de las instituciones opina estar de acuerdo ya que ocasionalmente quedan insumos pendientes por incluir.

Tabla 6.30: Conclusión de los productos del sistema logístico hospitalario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	3	6,98	6,98	6,9
2 de acuerdo	6	13,95	13,95	21,0
3 muy de acuerdo	34	79,07	79,07	100,0

El 93.02% de los encuestados confirman que en sus instituciones están completamente identificados y definidos los productos en el sistema logístico hospitalario, de tal manera que a través de sus sistemas tienen la información disponible en cuanto a su requerimiento y costo anual definido por servicios, por lo tanto el requerimiento es expuesto anualmente en sus comités en busca de poder suplir la oferta según sus estadísticas internas.

6.3.4 Planeación logística

Tabla 6.31: 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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.28: 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

Al escrutar si 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, el 100% de las instituciones encuestadas manifiestan estar muy de acuerdo en que 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.

Tabla 6.32: El SLH tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

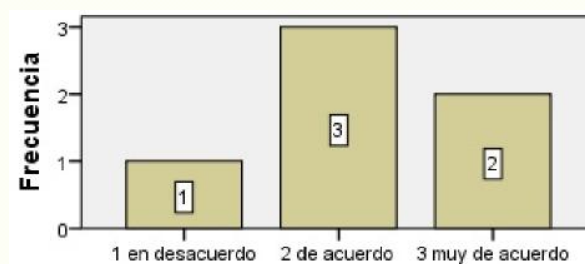


Figura 6.29: El SLH tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año

Al mirar si el SLH tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año, el 50% de las instituciones encuestadas manifiestan estar de acuerdo que se tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año, frente a un 33% de las instituciones que están muy de acuerdo y un 16,7% que está en desacuerdo ya que la consecución de equipos se realizan según requerimiento y no según planeación.

Tabla 6.33: La compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

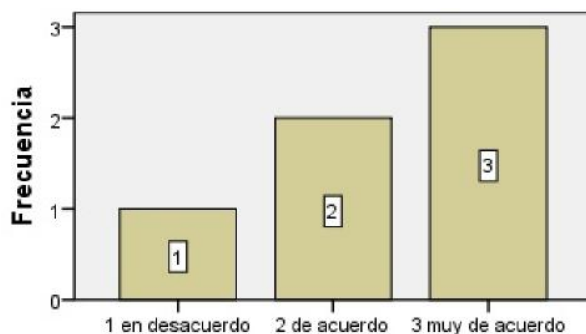
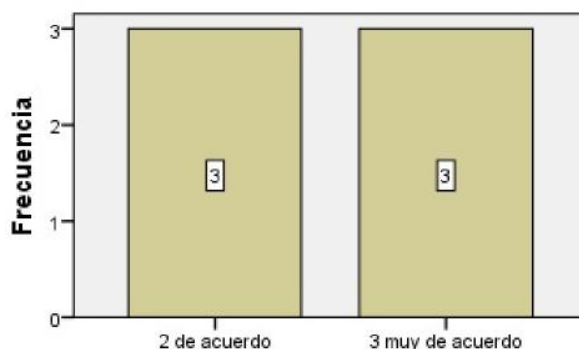


Figura 6.30: La compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva

Al sondear por la compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva, el 50% de las instituciones encuestadas está muy de acuerdo con que la compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva, el 33.3% esta de acuerdo y el 16.7% de las instituciones y que la encuesta fue contestada a nivel operativo manifiesta estar en desacuerdo por falta de conocimiento.

Tabla 6.34: Existe un Plan de Mantenimiento Preventivo para cada uno de los equipos de la entidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al examinar si existe un Plan de Mantenimiento Preventivo para cada uno de los equipos de la entidad El 50% de las instituciones encuestadas manifiesta estar muy de acuerdo con que Existe un Plan de Mantenimiento frente a un 50% que está de acuerdo.

Tabla 6.35: Existe un Plan de Mantenimiento Reparativo para cada uno de los equipos de la entidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

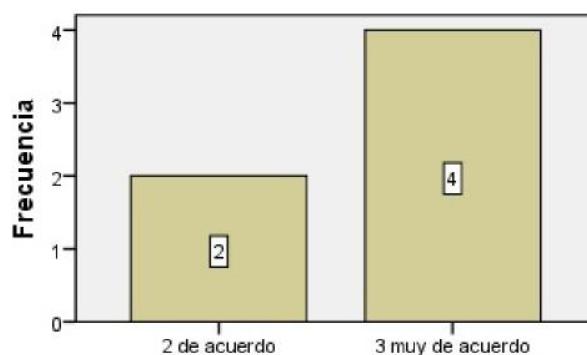


Figura 6.32: Existe un Plan de Mantenimiento Reparativo para cada uno de los equipos de la entidad

Al inspeccionar si existe un Plan de Mantenimiento Reparativo para cada uno de los equipos de la entidad, el 66.7% de las instituciones manifiestan estar muy de acuerdo en que en sus instituciones existe un Plan de Mantenimiento Reparativo frente a un 33.3% que asegura estar de acuerdo ya que si bien existe dicho plan no es para todos los equipos.

Tabla 6.36: Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento Preventivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

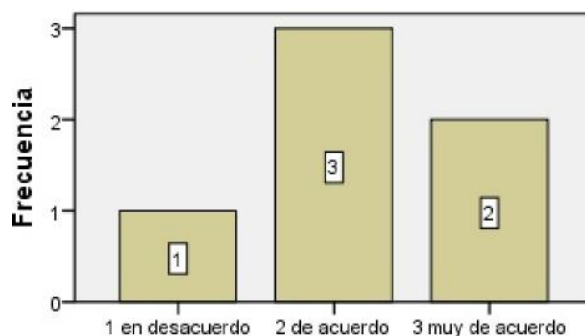
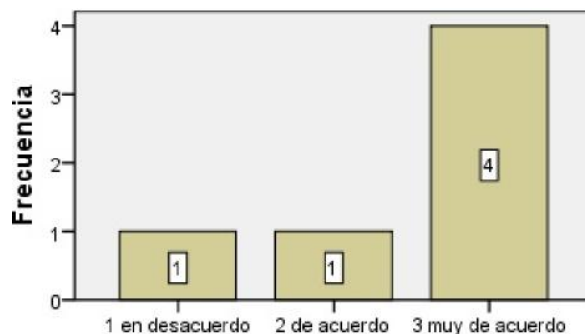


Figura 6.33: Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento Preventivo

Al observar si existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento Preventivo, el 50% de las instituciones manifiestan estar de acuerdo en que en sus instituciones existe un soporte documental, frente a un 33.3% de instituciones que manifiesta estar muy de acuerdo y a un 16.7% que manifiesta estar en desacuerdo, debido a que en la práctica no se alcanza a llevar en la totalidad de los equipos y que termina transformándose en un mantenimiento reparativo.

Tabla 6.37: Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al advertir si existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento, el 66% de las instituciones encuestados manifiestan que en sus instituciones existe un soporte documental sobre la evaluación mensual del plan de mantenimiento, frente a un 16.7% que menciona estar de acuerdo y otro 16.7% en desacuerdo.

Tabla 6.38: Existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

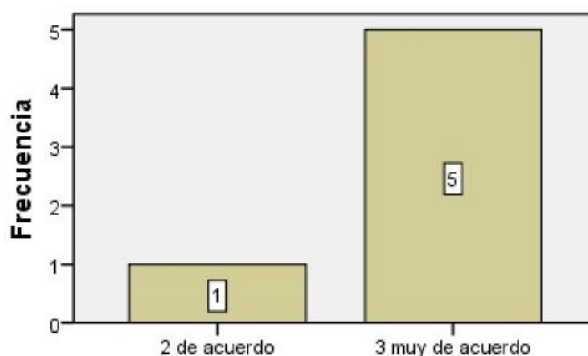


Figura 6.35: Existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio

Al señalar si existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio, el 100% de las instituciones manifiestan estar muy de acuerdo con que en sus instituciones existe soporte documental.

Tabla 6.39: Existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
21 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	4	66,7	66,7	83,3
3 muy de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0

Total	6	100,0	100,0	
-------	---	-------	-------	--

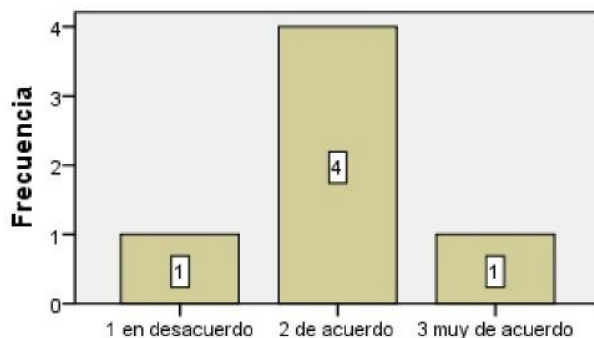
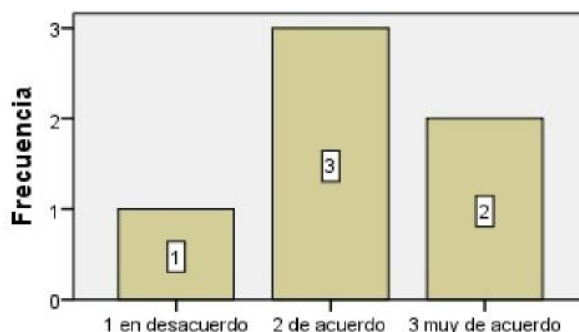


Figura 6.36: Existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento

Al preguntar si existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento, el 66.7% de las instituciones mencionan estar de acuerdo con que en sus instituciones existe un documento, frente a un 16.7% menciona estar muy de acuerdo y a un 16.7% de instituciones que manifiesta estar en desacuerdo ya que expresan que los compromisos si se llevan, pero no mensual ya que en ocasiones hay tareas pendientes que no se pueden realizar en el tiempo planeado y quedan pendientes.

Tabla 6.40: Cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al aclarar si cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición, el 83,3% de las instituciones manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo en que cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición frente a un 16,7% que manifiesta estar en desacuerdo, esto debido a que la encuesta fue contestada por un funcionario del área operativa y en 2 años de trabajo nunca le han pasado un programa de este tipo.

Tabla 6.41: 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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.38: 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

Al dilucidar si 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, el 100% de las instituciones está muy de acuerdo con que en sus instituciones se realiza el plan de necesidades de insumos y medicamentos para el año.

Tabla 6.42: Se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de presupuesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

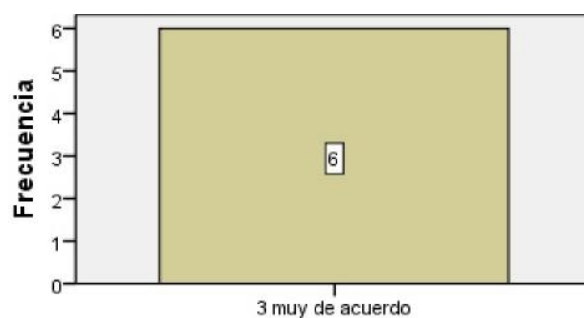


Figura 6.39: Se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de presupuesto

Al puntualizar si se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de presupuesto, el 100% de las instituciones encuestadas afirma que en sus instituciones se define en el plan de adquisiciones (Compras).

Tabla 6.43: Conclusión de planeación logística

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	6	8,33	8,30	8,3
2 de acuerdo	22	30,56	30,56	38,9
3 muy de acuerdo	44	61,11	61,11	100,0

Teniendo en cuenta las respuestas de las 10 preguntas anteriormente estudiadas, podemos concluir que el comité de logística hospitalaria es liderado por el área administrativa y aunque existe un programa anual donde se evidencia una planeación con todos los requerimientos, no es suficiente para la suplencia anual de los insumos y equipos. Lo anterior es corroborado por el área operativa quien en un 8.33% manifiestan que en la práctica diaria es notorio los faltantes de algunos insumos indispensables para la atención de los pacientes. De igual manera a pesar de que el 91.67% correspondiente al área administrativa y técnica, manifieste que el plan de mantenimiento y prevención está documentado y especificado con una planeación estratégica y logística anual, representantes del área operativa informa que es evidente que el dicho plan tiene falencias ya que en ocasiones la atención de pacientes se ve moderadamente afectada por el requerimiento de equipos que en el momento se encuentran en reparación por daños prematuros.

6.3.5 Gestión de la adquisición

Tabla 6.44: Existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

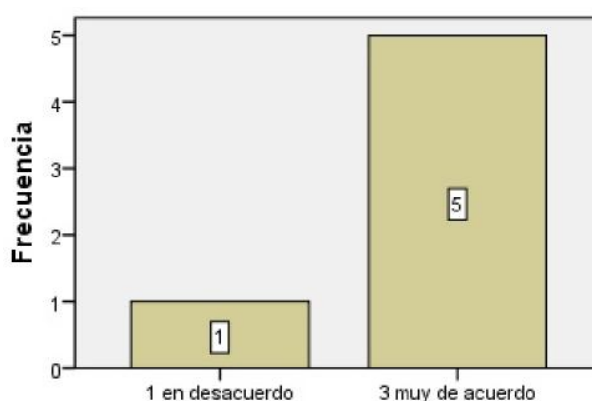


Figura 6.40: Existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones)

Al especificar si existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones), el 83% de las instituciones encuestadas afirman estar muy de acuerdo en que en sus instituciones existe una norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones), frente a un 16,7% que manifiesta estar en desacuerdo, esto debido a que la persona que corresponde al área operativa menciona que no la conoce por lo tanto opina estar en desacuerdo.

Tabla 6.45: Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

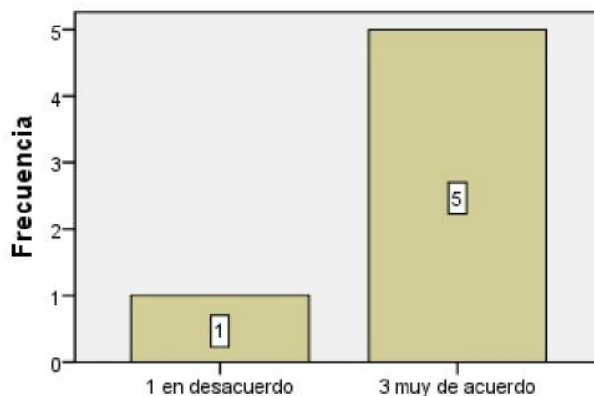
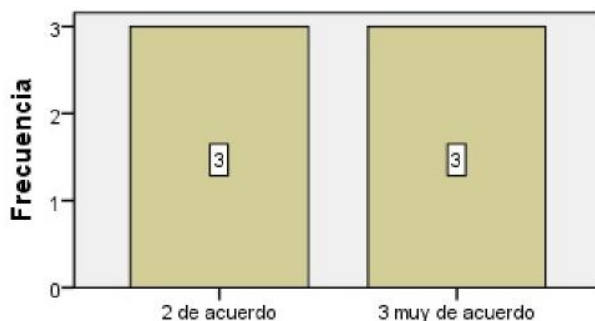


Figura 6.41: Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras

Al especificar si cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras, el 83% de las instituciones expresaron estar muy de acuerdo con que cada adquisición que se hace en las Instituciones se rige por la normatividad establecida por la gestión de compras. Frente a un 16.7% que manifiestan estar en desacuerdo, encuesta contestada a nivel operativo quien manifiesta que no conoce la norma y en los comités no la han socializado.

Tabla 6.46: Se prepara la adquisición con el análisis del Plan de Tecnología y Equipos, Insumos y Medicamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al detallar si se prepara la adquisición con el análisis del Plan de Tecnología y Equipos, Insumos y Medicamentos, el 100% de las instituciones mencionan que están muy de acuerdo y de acuerdo en que sus Instituciones preparan la adquisición con el análisis del plan de tecnología y equipos, insumos y medicamentos.

Tabla 6.47: Se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

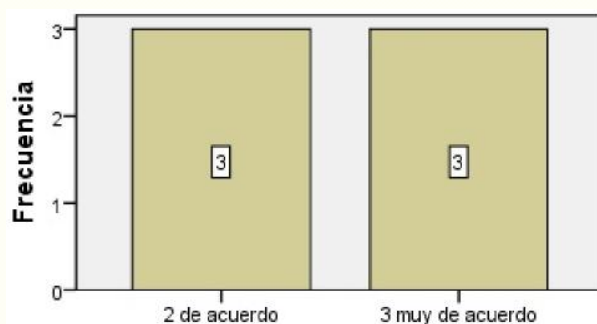


Figura 6.43: Se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras

Al puntualizar si se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras, el 100% de las instituciones encuestas manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo en que se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras.

Tabla 6.48: Cada Equipo, Insumo y Medicamento se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0

Total	6	100,0	100,0	
-------	---	-------	-------	--

Figura 6.42: Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras

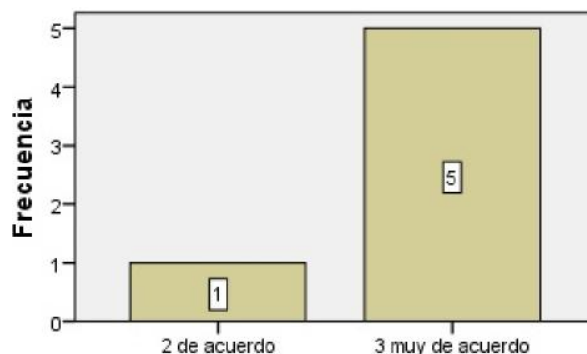


Figura 6.44: Cada Equipo, Insumo y Medicamento se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra

Al establecer si cada Equipo, Insumo y Medicamento a comprar se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra, el 100% de las instituciones encuestadas manifiestan en que se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra.

Tabla 6.49: 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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

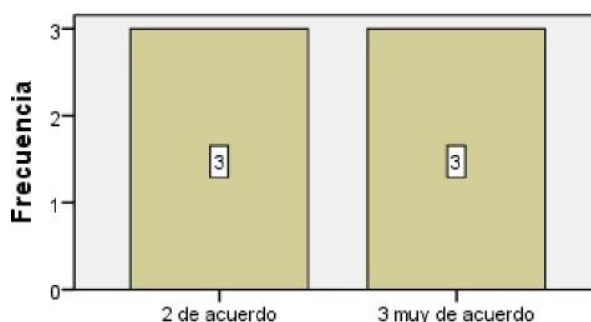


Figura 6.45: El Comité de Adquisiciones o Asesor de Compras recibe documentados los criterios de calidad de cada producto en el respectivo Manual de Requisitos Técnicos o similar antes del proceso de contratación

El averiguar si 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, el 100% de las instituciones encuestadas manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo en el Comité de Adquisiciones o Asesor de Compras recibe documentados los criterios de calidad de cada producto.

Tabla 6.50: 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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	4	66,7	66,7	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

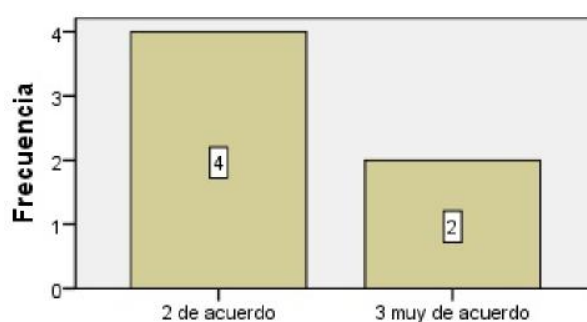


Figura 6.46: En el proceso de adquisiciones se tiene un Comité de Adquisiciones o Compras establecido, en el que participe la Administración y las respectivas áreas técnicas de los servicios usuarios

Al escrutar si 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, el 100% de las instituciones encuestadas están de muy de acuerdo y de acuerdo, en que en el proceso de adquisiciones se tiene un Comité de Adquisiciones o Compras establecido.

Tabla 6.51: Existen mecanismos claramente establecidos para la relación estable con proveedores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	4	33,3	33,3	33,3
3 muy de acuerdo	2	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

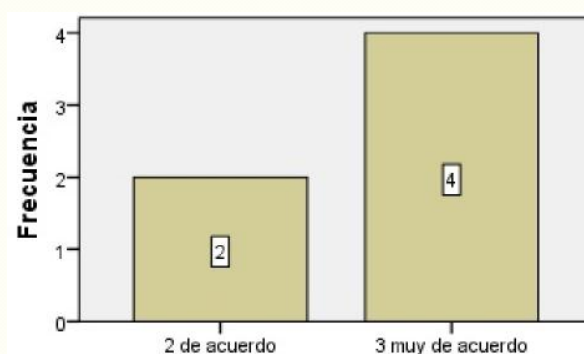


Figura 6.47: Existen mecanismos claramente establecidos para la relación estable con proveedores

Al sondear si existen mecanismos claramente establecidos para la relación estable con proveedores, el 100% de las instituciones encuestadas manifiestan que estar muy de acuerdo y de acuerdo en que existen mecanismos claramente establecidos para la reilación estable con los proveedores.

Tabla 6.52: Se tiene implementado el Justo a Tiempo de acuerdo al proceso de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

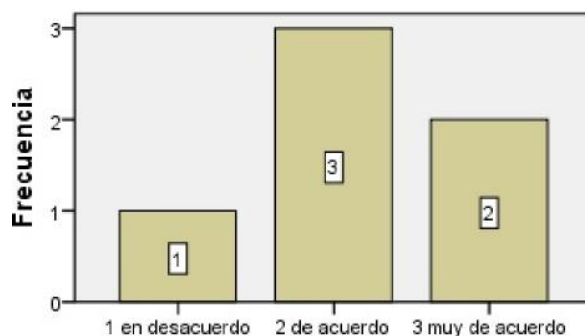


Figura 6.48: Se tiene implementado el Justo a Tiempo de acuerdo al proceso de producción

Al ahondar si 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, el 83,3% de las instituciones encuestadas está muy de acuerdo y de acuerdo con que en sus Instituciones se tiene implementado el Justo a Tiempo, frente a un 16,7% que manifiesta estar en desacuerdo, ya que en la práctica se evidencian faltantes.

Tabla 6.53: Existe selección, aceptación o rechazo de proveedores basados en los conceptos técnicos de los servicios usuarios de los insumos o medicamentos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al investigar si existe selección, aceptación o rechazo de proveedores basados en los conceptos técnicos de los servicios usuarios de los insumos o medicamentos, el 100% de las instituciones encuestadas está muy de acuerdo y de acuerdo con que en sus Instituciones existe selección, aceptación o rechazo de proveedores basados en los conceptos técnicos.

Tabla 6.54: Existe un mecanismo para las acciones sobre los proveedores que no cumplan con los requisitos establecidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

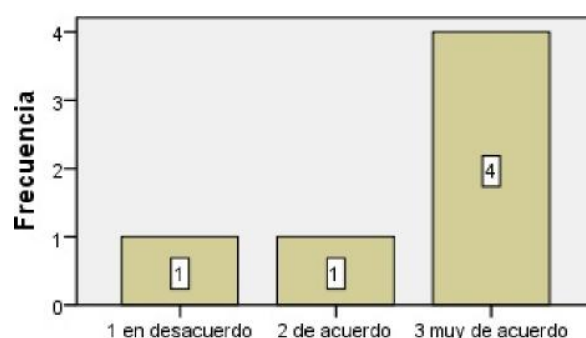


Figura 6.50: Existe un mecanismo para las acciones sobre los proveedores que no cumplan con los requisitos establecidos

Al buscar si 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, el 83,4% de las instituciones encuestadas están muy de acuerdo y de acuerdo en que existe un mecanismo establecido por parte de SLH frente a un 16,7% que está en desacuerdo ya que no se generan acciones que lleven a prevenir que se presenten; en cuestiones de calidad si hay mecanismos de devoluciones pero en incumplimientos de entregas no hay establecido un mecanismo de identificación y manejo de estas fallas, ya que la necesidad de recibir los insumos y de utilizar los equipos

es prioridad.

Tabla 6.55: Los clientes tienen alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

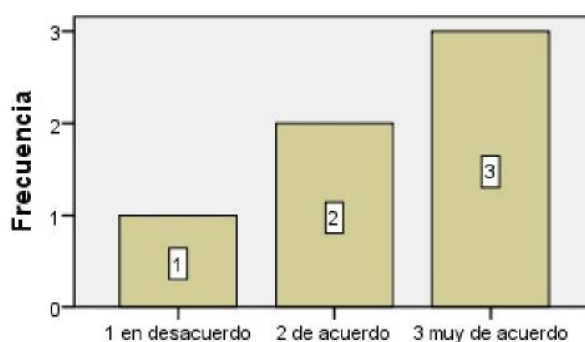


Figura 6.51: Los clientes tienen alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida

Al rastrear silos clientes tienen alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida, el 83,3% las instituciones coincide en afirmar que los clientes tienen participación en los procesos frente a un 16,7% que estuvo en desacuerdo lo cual evidencia muestra desconocimiento de la orientación de la política del sistema de logística institucional a nivel operativo.

Tabla 6.56: Se han suspendido o reprogramado actividades debido al agotamiento de materiales e insumos en el servicio administrativo o asistencial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

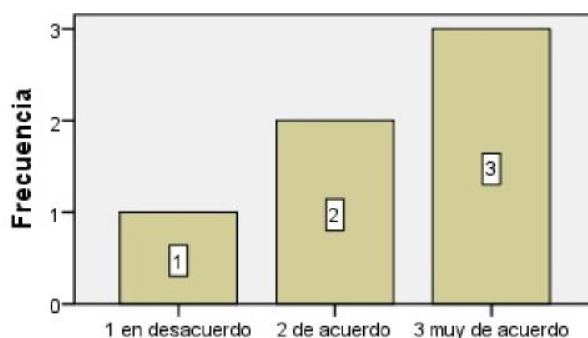


Figura 6.52: Se han suspendido o reprogramado actividades debido al agotamiento de materiales e insumos en el servicio administrativo o asistencial

Al sondear si 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, el 83,3% de las instituciones manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo en que se suspenden o se reprograman actividades, lo que evidencia que existen fallas en el funcionamiento del sistema de logística en las instituciones por la falta de materiales e insumos lo cual influye negativamente en la satisfacción del cliente tanto interno como externo siendo incoherente con el establecimiento de la política del sistema de logística institucional. Solamente el 16,7% un bajo porcentaje afirma que no se presentan estos inconvenientes con tanta frecuencia.

Tabla 6.57: Se tiene un proceso debidamente establecido para garantizar que no se agoten los insumos o medicamentos en el seguimiento al Sistema de Logística Hospitalaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	2	50,0	50,0	66,7
3 muy de acuerdo	3	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

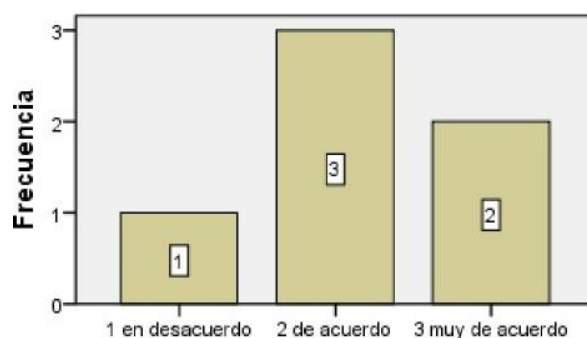


Figura 6.53: Se tiene un proceso debidamente establecido para garantizar que no se agoten los insumos o medicamentos en el seguimiento al Sistema de Logística Hospitalaria

Al escrutar si se tiene un proceso debidamente establecido para garantizar que no se agoten los insumos o medicamentos en el seguimiento al Sistema de Logística Hospitalaria el 83,3% de las instituciones encuestadas manifiestan estar muy de acuerdo y de acuerdo que existe proceso claramente establecido para evitar que se agoten los insumos, frente a un 16,7% que manifiestan estar en desacuerdo, lo que evidencia este proceso al parecer no es eficiente ya que en la pregunta anterior se afirma lo contrario.

Es evidente que hay que realizar un ajuste al proceso de gestión de la adquisición ya que esta presentando fallas que son claves en el desarrollo de las actividades de una entidad de salud, dificultando la continuidad de los procesos asistenciales.

Tabla 6.58: Conclusion en la gestión de adquisición

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	8	8,89	8,89	8,9
2 de acuerdo	29	32,22	32,22	41,1
3 muy de acuerdo	53	58,89	58,89	100,0

En la tabla anteriormente expuesta, observamos que el 91,11% de las respuestas evidencian que las Instituciones encuestadas tienen un sistema de gestión para la adquisición de insumos que va de acuerdo a la normatividad vigente aunque estas normas no sean conocidos por las personas del área operativa que corresponde a un 8.89%, De acuerdo a lo anterior, se concluye que los

integrantes del comité de Logística hospitalaria realiza un plan de acción anual para la adquisición

almacén de lo adquirido en cada proceso de compra, el 100% de los encuestados está de acuerdo

de insumos equipos y demás recursos necesarios para la atención de los pacientes, teniendo en cuenta la calidad y la ficha técnica de los productos, de tal manera que fortalecen las relaciones comerciales con los proveedores teniendo en cuenta que la parte de capacitación y fidelización es un valor agregado para el cliente interno y que beneficia a los usuarios, sin embargo, los tiempos de entrega no se cumplen por razones de flujo de caja o de información financiera que afecta de manera moderada el funcionamiento operativo de la Institución. Sin embargo, estas situaciones son controladas en su mayor parte por el coordinador de suministros que se hace responsable de la situación y suple las necesidades aunque sea tardíamente afectando los indicadores de oportunidad en la atención de los pacientes.

6.3.6 Gestión de la recepción

Tabla 6.59: Existe un proceso documentado e implementado para la recepción en almacén de lo adquirido en cada proceso de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

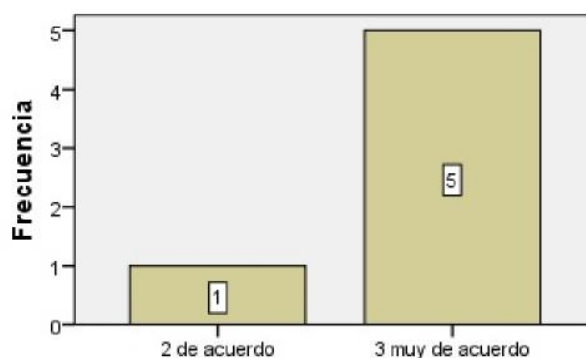


Figura 6.54: Existe un proceso documentado e implementado para la recepción en almacén de lo adquirido en cada proceso de compra

Al preguntar si en la entidad tiene un proceso documentado e implementado para la recepción en

con que existe un proceso y documentado para la recepción de los insumos que se compran, lo cual nos muestra que existe un control minucioso de los insumos.

Tabla 6.60: Existencia de forma pre impresa y de control para la recepción formal de todo lo comprado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	56	100,0	100,0	100,0



Figura 6.55: Existencia de forma pre impresa y de control para la recepción formal de todo lo comprado

Al averiguar si se tiene una forma pre impresa y de control para la recepción formal de todo lo comprado, el 100% de las instituciones encuestadas están muy de acuerdo en que tienen una forma pre impresa como ayuda en la recepción de las compras de insumos, pero esto también evidencia la falta de sistematización del sistema de logística de las instituciones lo cual mejoraría mas aun sus controles en la recepción de las compras.

Tabla 6.61: Existe claridad sobre el mecanismo de recepción de todo lo adquirido por la entidad y está documentado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

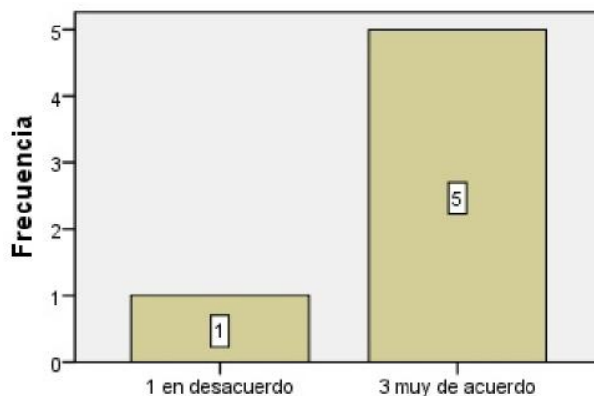
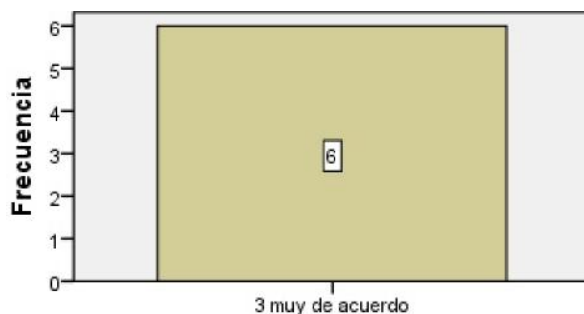


Figura 6.56: Existe claridad sobre el mecanismo de recepción de todo lo adquirido por la entidad y está documentado

Al indagar si existe claridad sobre el mecanismo de recepción de todo lo adquirido por la entidad y si está documentado, el 83,3% de las instituciones encuestadas coincide en afirmar están muy de acuerdo en que existe claridad del mecanismo de recepción de insumos y su documentación, frente a un 16,7% que afirma no estar de acuerdo con la claridad de este mecanismo lo que evidencia que la información y comunicación no es efectiva afectando así la cadena de abastecimiento.

Tabla 6.62: En la recepción de lo adquirido por la entidad se tiene como soporte el contrato respectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Al escrutar en la recepción de lo adquirido por la entidad se tiene como soporte el contrato respectivo, el 100% de las instituciones encuestadas manifiestan estar muy de acuerdo en que la gestión con los proveedores cumple con unas características claramente definidas y suficientemente reconocidas por las personas que intervienen en el proceso, de acuerdo en uno de los puntos importantes para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento y es el contrato con los proveedores.

Tabla 6.63: La forma establecida y diligenciada para la recepción se tiene como soporte de pago del contrato

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Figura 6.58: La forma establecida y diligenciada para la recepción se tiene como soporte de pago del contrato

Al sondear sobre la forma establecida y diligenciada para la recepción se tiene como soporte de pago del contrato, el 100% de las instituciones encuestadas considera que el proceso para la recepción de insumos está claramente establecido y se le da el manejo adecuado ayudando así a mantener las relaciones con los proveedores, punto muy importante para el funcionamiento del sistema de logística institucional.

Tabla 6.64: Existe el proceso de auditoría documentado para el control del proceso de recepción en almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

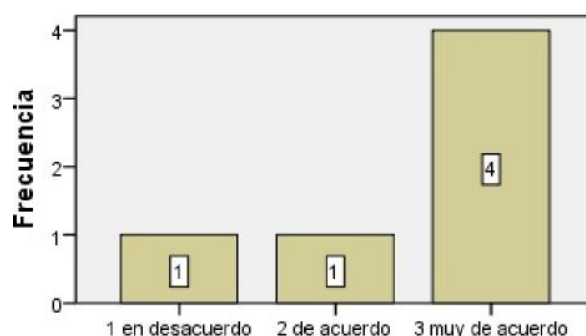


Figura 6.59: Existe el proceso de auditoría documentado para el control del proceso de recepción en almacén

Al husmear en el proceso de auditoría documentado para el control del proceso de recepción en almacén, el 83,4% de las instituciones encuestadas muestra estar de muy de acuerdo, con lo cual podemos inferir que conoce el documento donde se define la auditoría para el proceso de recepción de insumos, frente a un 16,7% que manifiesta estar en desacuerdo, evidenciando que hace falta conocimiento del proceso de control que ejerce la institución para la recepción de los insumos.

Tabla 6.65: Existe registro en kárdex (Manual o automatizado) de todo lo recibido en almacén por compras o devoluciones de los servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
3 muy de acuerdo	4	67,7	67,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

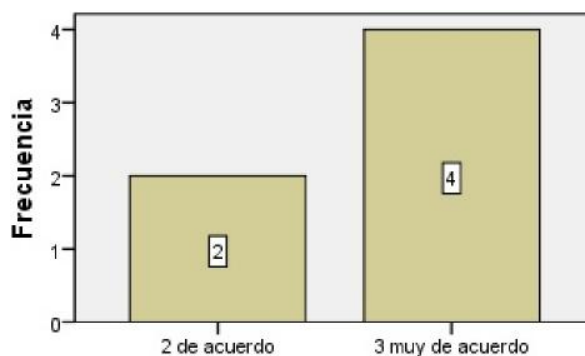


Figura 6.60: Existe registro en kárdex (Manual o automatizado) de todo lo recibido en almacén por compras o devoluciones de los servicios

Al rastrear si existe control de registro en kárdex (Manual o automatizado) de todo lo recibido en almacén por compras o devoluciones de los servicios, el 100% de las instituciones encuestadas esta de acuerdo y muy de acuerdo con la existencia del manejo del registro Kardex, con lo cual podemos ver que se podría mejorar este proceso con una ayuda mas sistematizada en este proceso.

En esta parte del proceso podemos concluir que una mejor comunicación de los procesos y una ayuda sistematizada para este proceso podría ser de gran ayuda y le daría mayor eficiencia al proceso de recepción de insumos ya que al socializar las respuestas con los encuestados manifiestan demoras en los tiempos para este proceso, dificultando la disponibilidad de los insumos para el justo a tiempo.

Tabla 6.66: Conclusión de la gestión de la recepción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	4,76	4,76	4,8
2 de acuerdo	5	11,90	11,90	16,7
3 muy de acuerdo	35	83,33	83,33	100,0

Podemos concluir que en las Instituciones encuestadas existe un sistema de gestión para la recepción de los insumos, lo anterior teniendo en cuenta que un 95,23% coincide en que existe un sistema establecido que se lleva a cabo para recibir en almacén todo los insumos, teniendo en cuenta lo que se solicitó en la factura y estipulado en el contrato. Sin embargo tiene unas

deficiencias evidenciadas por el área operativa en donde no conoce los resultados de las auditorías internas.

6.3.7 Gestión de almacenaje

Tabla 6.67: Evaluación del almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.61: Evaluación del almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los productos

Al escrutar si la entidad ha evaluado el almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los productos, el 100% de los encuestados estuvo de acuerdo con que el almacenaje de los insumos se basa en estándares nacionales en internacionales. Pero al indagar por el conocimiento de los estándares es un tema que no es de dominio de los encuestados.

Tabla 6.68: Existen políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

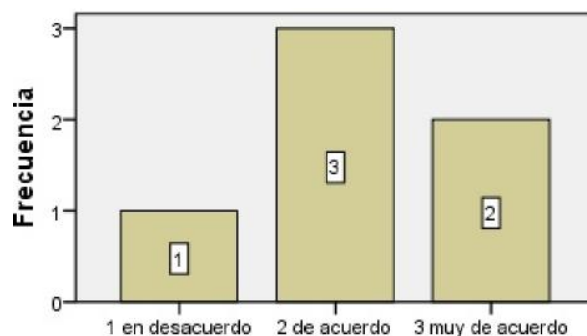


Figura 6.62: Existen políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT

Al sondear si la entidad cuenta con políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT, el 83,3% de los encuestados coincide en que en sus instituciones se cuenta con políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT. Disminuye pérdidas económicas por ineficiencia, fomenta un ambiente de trabajo seguro, mejora el control y la trazabilidad de su cadena logística.

Tabla 6.69: Existe proceso implementado sobre el almacenaje de todo lo adquirido y recibido en el almacén de acuerdo a las especificaciones de cada ítem

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al verificar si existe proceso implementado sobre el almacenaje de todo lo adquirido y recibido en el almacén de acuerdo a las especificaciones de cada ítem El 100% de las instituciones encuestadas están de acuerdo en que existe un proceso de almacenaje implementado teniendo en cuenta las condiciones requeridas por cada producto previniendo así el daño de los insumos y su óptimo aprovechamiento.

Tabla 6.70: Se cumple el principio Primero en Entrar Primero en Salir en el almacenamiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.64: Se cumple el principio Primero en Entrar Primero en Salir en el almacenamiento

Al comprobar si se cumple el principio Primero en Entrar Primero en Salir en el almacenamiento, El 100% de las Instituciones encuestadas coinciden en decir que se cumple el principio de primero en entrar, primero en salir del almacenamiento evitando así el vencimiento y desaprovechamiento de los insumos adquiridos o la presentación de eventos adversos en la atención de los pacientes en las instituciones encuestadas.

Tabla 6.71: Se tienen establecidos los procesos de almacenamiento por tipo de insumo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.65: Se tienen establecidos los procesos de almacenamiento por tipo de insumo

Al observar si se tienen establecidos los procesos de almacenamiento por tipo de insumo nuevamente es contundente la respuesta de las instituciones encuestadas, 100% en que se los procesos de almacenamiento van de acuerdo al tipo de insumo, evidenciando la importancia que se le da a la gestión del almacenaje en los sistemas de logística de las entidades encuestadas.

Tabla 6.72: Existen controles para el vencimiento de productos en el almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.66: Existen controles para el vencimiento de productos en el almacén

Al buscar si existen controles para el vencimiento de productos en el almacén, se evidencia nuevamente la contundencia en los resultados indica la importancia y organización que se tiene en el manejo de los insumos para su mayor aprovechamiento, en las entidades encuestadas se maneja la semaforización de insumos para llevar un mejor control de los vencimientos. La ubicación de

los insumos se da en orden alfabético según su nombre genérico y con la ubicación de los insumos de fecha más lejana de vencimiento detrás de los de la más pronta.

Tabla 6.73: Existencia de proceso para informar con una periodicidad superior a 3 meses a los Directivos sobre el vencimiento de productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

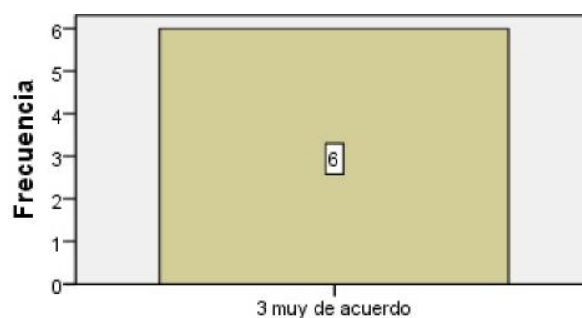


Figura 6.67: Existencia de proceso para informar con una periodicidad superior a 3 meses a los Directivos sobre el vencimiento de productos

Al escudriñar si se tiene establecido el proceso para informar con una periodicidad superior a 3 meses a los Directivos sobre el vencimiento de productos, el 100% de las instituciones encuestadas está muy de acuerdo con este ítem, demostrando así el conocimiento generalizado del proceso de información y periodicidad de la información para el manejo de estos insumos. Existe variabilidad en la periodicidad de este informe de 3 a 6 meses.

Tabla 6.74: Existencia de proceso de renegociación de insumos o medicamentos próximos a venderse

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

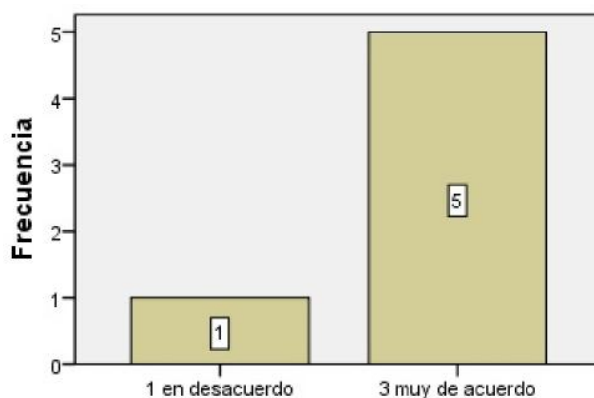


Figura 6.68: Existencia de proceso de renegociación de insumos o medicamentos próximos a vencerse

Al rastrear si se tiene claramente establecido el proceso de renegociación de insumos o medicamentos próximos a vencerse La respuesta a esta pregunta denota la fluidez de comunicación y negociación con los proveedores para el mejor aprovechamiento de los recursos, con un 100% de acogida.

Tabla 6.75: Definición controles de seguridad para el almacén y soportes documentales sobre su aplicación sistemática

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Al investigar si están definidos los controles de seguridad para el almacén y se llevan soportes documentales sobre su aplicación sistemática, el 100% demuestra que tiene conocimiento acerca de los procesos de seguridad que están establecidos y aunque el registro no esta totalmente sistematizado las opiniones de los encuestados establecen que son efectivos y seguros.

Tabla 6.76: Existen seguros para el almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

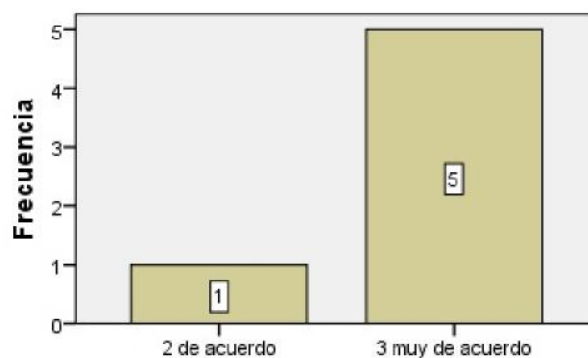


Figura 6.70: Existen seguros para el almacén

Al interpelar si existen seguros para el almacén el 100% demuestra que tiene conocimiento acerca de los procesos de seguridad que están establecidos.

Tabla 6.77: Realización periódica la auditoría de existencias en almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

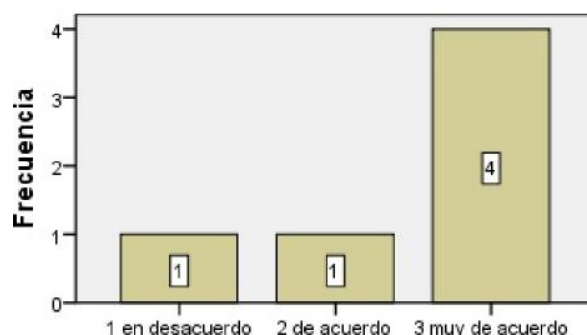


Figura 6.71: Realización periódica la auditoría de existencias en almacén

Al solicitar si se realiza periódicamente la auditoría de existencias en almacén, el 83,4% de las instituciones encuestadas se evidencia que están muy de acuerdo y de acuerdo, es decir tienen conocimiento de los procesos de auditoría que se realizan en almacén, y corrobora la seguridad en el sistema de logística implementado en estas instituciones, el restante 16,7% que pertenece al nivel operativo se podría interpretar como que no hacen parte de este proceso por lo tanto los resultados serían por desconocimiento.

Tabla 6.78: Existen controles documentados para la entrega por el almacén a los servicios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

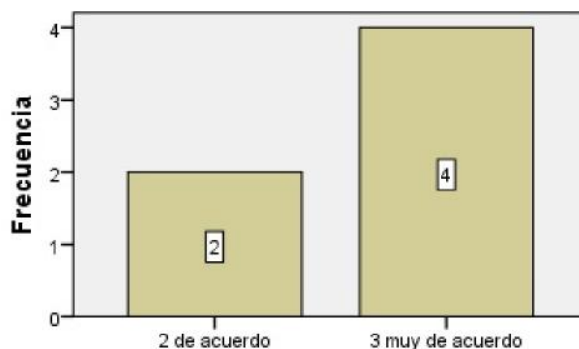


Figura 6.72: Existen controles documentados para la entrega por el almacén a los servicios

Al consultar si existen controles documentados para la entrega por el almacén a los servicios, en el 100% de las instituciones encuestadas se observa que están totalmente de acuerdo en la existencia de los controles documentados de las entregas de almacén a los servicios esto nos confirma este proceso se cumple y respalda el buen funcionamiento del sistema de Logística implementado.

Tabla 6.79: Realización periódica del análisis de Rotación de Inventarios de Almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

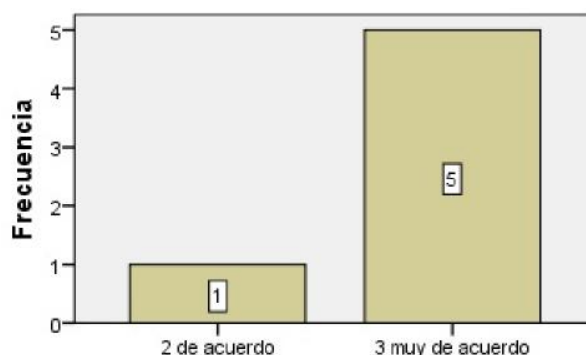


Figura 6.73: Realización periódica del análisis de Rotación de Inventarios de Almacén

Al demandar si se realiza con la periodicidad establecida el análisis de Rotación de Inventarios de Almacén, el 100% de las instituciones encuestadas afirma estar muy de acuerdo con que esta implementado y se realiza con una periodicidad quincenal la rotación de inventarios de almacén para detectar a tiempo fallas y prevenir el deterioro de insumos y mal manejo de la rotación de estos.

Tabla 6.80: Se mantiene como norma un Índice de Rotación de Inventario inferior a 90 días

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

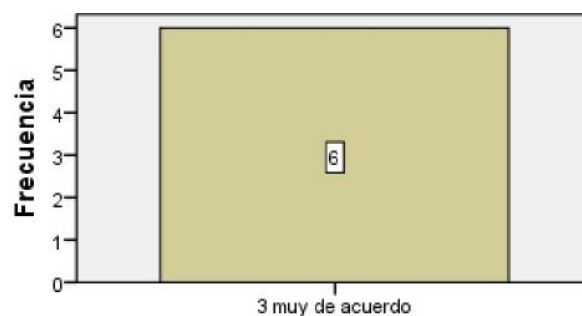


Figura 6.74: Se mantiene como norma un Índice de Rotación de Inventario inferior a 90 días

Al solicitar si se mantiene como norma un Índice de Rotación de Inventario inferior a 90 días, el 100% de las instituciones demuestra con contundencia que se tiene establecido un índice de rotación de inventarios inferior a 90 días, siendo coincidentes en las dos entidades encuestadas un índice de rotación de 60 días., lo que indica una buena gestión de inventarios ya que la duración de estos en almacén es baja.

Tabla 6.81: Realización periódica de auditoría de los solicitado por cada servicio frente a lo despachado por el almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

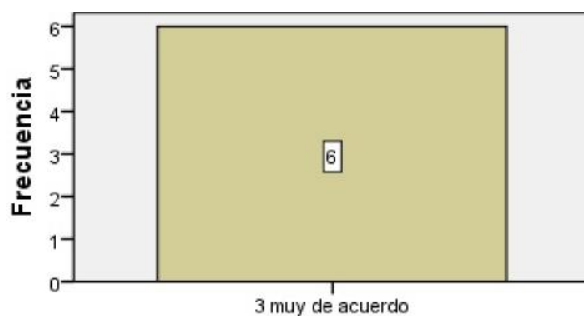


Figura 6.75: Realización periódica de auditoría de los solicitado por cada servicio frente a lo despachado por el almacén

Al aclarar si se realiza periódicamente la auditoría de lo solicitado por cada servicio frente a lo despachado por el almacén, es contundente la respuestas con el 100%, esto es importante ya que estas ayudan a la disminución de riesgos y ahorros substanciales de dinero para las instituciones.

Tabla 6.82: La codificación de los ítems de almacén es exhaustiva para cada producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

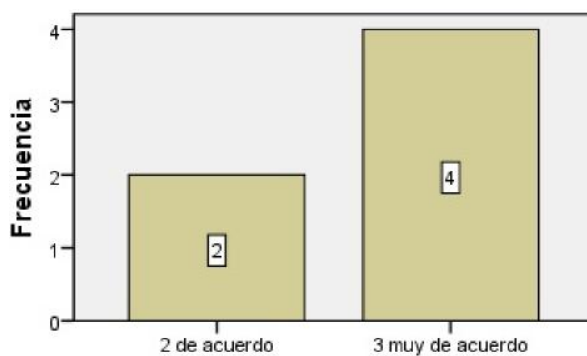


Figura 6.76: La codificación de los ítems de almacén es exhaustiva para cada producto

Se observa que el 66,7% de las instituciones encuestadas afirman que la codificación para los productos es exhaustiva, respaldada con el 33,3% que están de acuerdo mostrando que para los integrantes del sistema es un aspecto que todos manejan y conocen su importancia para la protección de los insumos y medicamentos que adquiere la institución y su conservación antes de

Tabla 6.83: Existen procesos para solucionar existencias sin movimiento o con poco movimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

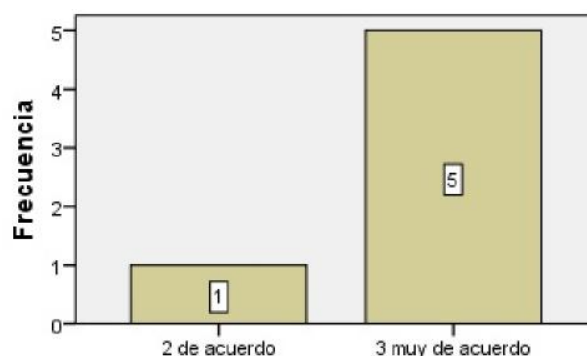


Figura 6.77: Existen procesos para solucionar existencias sin movimiento o con poco movimiento

Al sondear si existen procesos para solucionar existencias sin movimiento o con poco movimiento, el 100% demuestra con su respuesta el conocimiento de los procesos a llevar a cabo con los insumos de poco movimiento, incluidos en la renegociación con los proveedores para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Tabla 6.84: Conclusión gestión de almacenaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	3	3,09	3,09	3,1
2 de acuerdo	13	13,40	13,4	16,5
3 muy de acuerdo	81	83,51	83,51	100,0

En la Gestión de almacenaje se observa que las instituciones tienen muy claros los procesos incluidos en ella, lo anterior se evidencia en que el 96.1% esta de acuerdo y muy de acuerdo con lo encuestado. Esto dentro del Sistema de Logística Hospitalaria es un aspecto muy importante

ya que los recursos de la empresa ya se han invertido y la protección de estos insumos, bienes y medicamentos permiten que el mejor aprovechamiento de estos y evita el gasto innecesario para las instituciones.

6.3.8 Gestión de la distribución

Tabla 6.85: Se tiene implementado el proceso de distribución desde el almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.78: Se tiene implementado el proceso de distribución desde el almacén

Se tiene una respuesta contundente en las instituciones, el 100% demostrando el conocimiento del proceso de distribución de los insumos y medicamentos que requiere la institución para su funcionamiento.

Tabla 6.86: Existencia de controles para la distribución de ítems desde el almacén y su documentados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

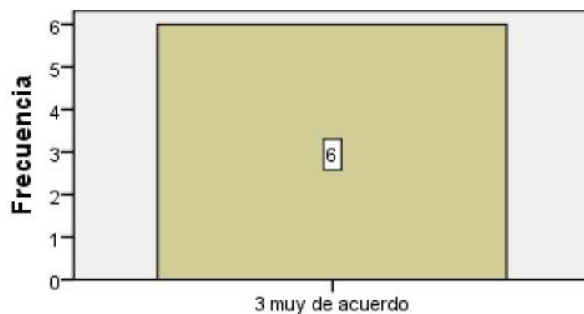


Figura 6.79: Existencia de controles para la distribución de ítems desde el almacén y su documentados

Se observa el 100% de conocimiento de los controles implementados desde almacén para la distribución de insumos a las diferentes áreas de las instituciones para su operación y su documentación como parte del SLH.

Tabla 6.87: Auditoria en los servicios de lo solicitado, frente a lo despachado por el almacén y registrado en el control de existencias de almacén (Kárdex)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

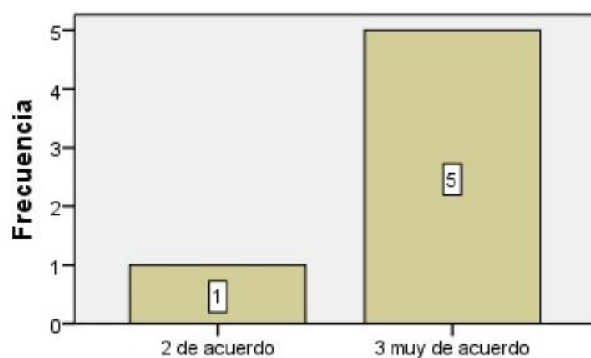


Figura 6.80: Auditoria en los servicios de lo solicitado, frente a lo despachado por el almacén y registrado en el control de existencias de almacén (Kárdex)

La auditoría como mecanismo de control en este punto es importante para evitar que se mal-

los insumos y medicamentos. Encontrando así que el 83,3% de los encuestados conocen el proceso de auditorías implementado en la institución para tal fin.

Tabla 6.88: Existe un responsable del control periódico de existencias en el almacén

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0

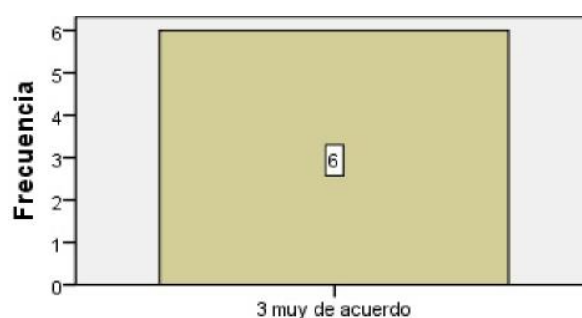


Figura 6.81: Existe un responsable del control periódico de existencias en el almacén

Al explorar el proceso de distribución es claro para las instituciones quienes identifican la designación de un controlador de existencias periódico favoreciendo así la identificación oportuna de productos insuficientes para la operación, permitiendo el despacho a tiempo de los insumos en forma suficiente y controlada.

Tabla 6.89: Se cuenta con las formas de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

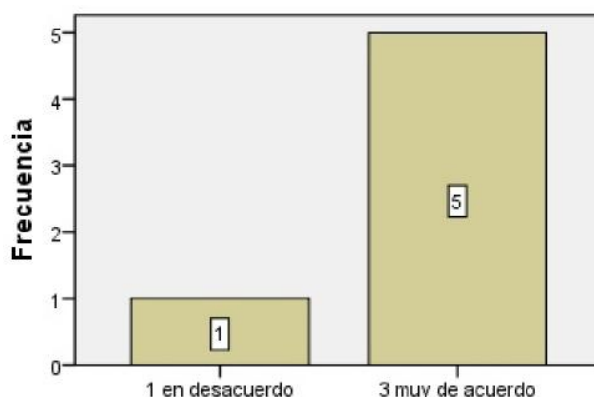


Figura 6.82: Se cuenta con las formas de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio

Al preguntar si se cuenta con las formas de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio, el 83,3% responden a la existencia de formas de seguridad para la solicitud de insumos y medicamentos, frente a un 16,7% que está en desacuerdo con este punto y es identificado a nivel operativo, podemos interpretar como desconocimiento de este proceso en el cargo de referente de apoyo diagnóstico y terapéutico lo que nos demuestra falta de socialización en este nivel de las formas a diligenciar para la solicitud a almacén de los productos.

Tabla 6.90: Existen responsables autorizados para la solicitud al almacén por servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 muy de acuerdo	6	100,0	100,0	100,0



Figura 6.83: Existen responsables autorizados para la solicitud al almacén por servicio

al almacén por servicio, se denota que es un punto muy importante ya que permite el mejor control en el proceso teniendo una cabeza responsable de la solicitud de los insumos y medicamento favoreciendo una mejor trazabilidad en el proceso y con el 100% de apoyo a esta respuesta se demuestra el conocimiento por parte de los integrantes del proceso de cuál es el responsable y su importancia dentro del proceso de distribución.

Tabla 6.91: Conclusión gestión de la distribución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	2,78	2,78	2,8
2 de acuerdo	2	5,56	5,56	8,3
3 muy de acuerdo	33	91,67	91,67	100,0

Los resultados en gestión de la distribución son muy buenos ya que el 97,23% de las respuestas fueron reiterativas en el buen funcionamiento de esta parte del sistema de logística, tan importante en el funcionamiento adecuado de la operación hospitalaria, El 2,78% que se encontró en desacuerdo nos lleva a pensar en deficiencia de información del manejo del proceso a nivel operativo lo cual se debe tener en cuenta para el plan de mejoramiento.

6.3.9 Gestión del uso

Tabla 6.92: Están los procedimientos documentados para el uso de los productos en cada servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Figura 6.84: Están los procedimientos documentados para el uso de los productos en cada servicio

Se observó que el 83,3% de los encuestados conocen los procedimientos para el uso de los insumos y medicamentos en cada servicio, el restante 16,7% mostro un poco de inseguridad tal vez por desconocimiento de los manuales de procedimientos establecidos en la institución, lo que puede poner en riesgo el buen uso de los productos.

Tabla 6.93: Existencia de controles para el uso adecuado de los productos en la entidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

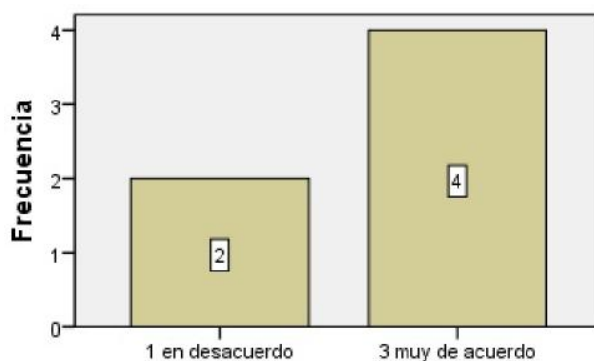


Figura 6.85: Existencia de controles para el uso adecuado de los productos en la entidad

Un preocupante el 33,3% que está en desacuerdo con la existencia de controles para el uso

cual se le debe poner atención porque aunque el 66,7% demuestra conocer y aplicar los controles existentes, el porcentaje restante puede ser un punto débil dentro del sistema que puede generar dificultades de sostenibilidad.

Tabla 6.94: Auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e implementados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

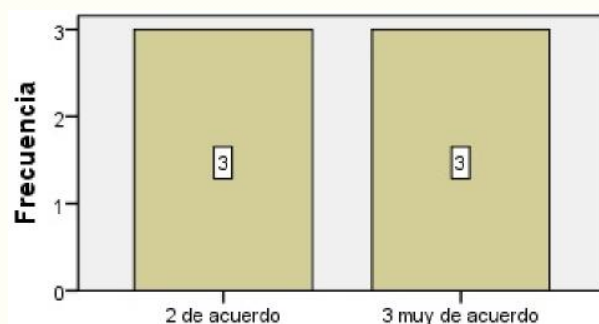


Figura 6.86: Auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e implementados

Se identifica en esta respuesta que una de las debilidades del sistema de logística existente en las instituciones está en la gestión del uso, donde se evidencia menos contundencia en las respuestas, cabe aclarar que también se puede deber a la falta de conocimiento del funcionamiento operacional y destino final de los insumos en la atención de los clientes por parte de los encuestados.

Tabla 6.95: Existencia de proceso para devolver al almacén los insumos y medicamentos no usados en los pacientes para los que se solicitaron

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

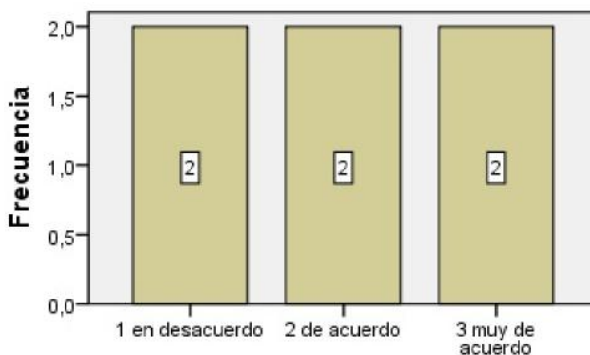


Figura 6.87: Existencia de proceso para devolver al almacén los insumos y medicamentos no usados en los pacientes para los que se solicitaron

Tabla 6.96: Periódicamente se 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)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	3	50,0	50,0	50,0
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	83,3
3 muy de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

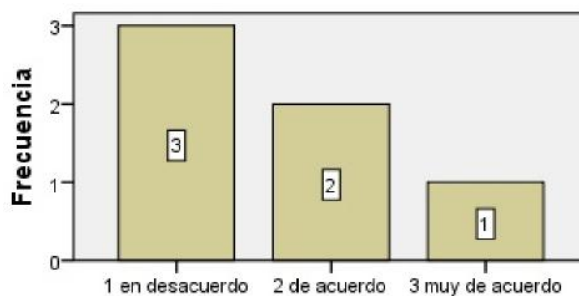


Figura 6.88: Periódicamente se realiza la auditoría de los insumos y medicamentos que son regresados al almacén por su no utilización en el paciente para verificar su inclusión en el control de existencias (Kárdex)

La respuesta en esta pregunta nos hace suponer que la periodicidad de este proceso de verificación no es la adecuada por lo que puede ser un punto de quiebre del sistema que debe tenerse en

cuanta en el plan de mejoramiento propuesto para fortalecer el SLH.

Tabla 6.97: Conclusiones gestión del uso

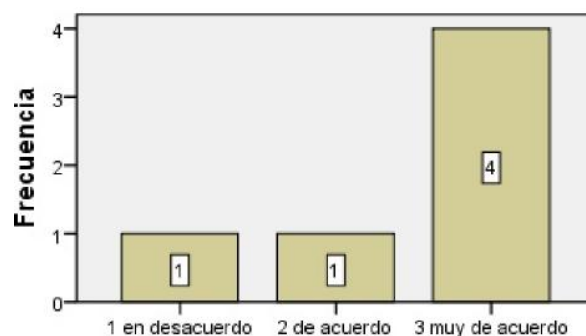
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	7	20,00	20,00	20,00
2 de acuerdo	10	28,57	28,57	48,6
3 muy de acuerdo	18	51,43	51,43	100,0

Concluimos que la Gestión del uso en las instituciones hospitalarias es débil o no está bien implementada y definida ya que las respuestas negativas se encuentran en todos los niveles del sistema y sería el punto clave para fortalecer el sistema ya que de este depende el buen destino que se le den a los insumos y medicamentos en los cuales las instituciones han hecho una inversión que hay que controlar y racionalizar.

6.3.10 Gestión integral del SLH

Tabla 6.98: El Sistema de Logística Hospitalaria está identificada como un área estratégica de igual o similar categoría a una Dirección en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	33,3
3 muy de acuerdo	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Se encuentra que el 83,4% está de acuerdo con el nivel de importancia que tiene para la empresa el SLH, el restante 16,7% tiene una percepción diferente y pertenece a la línea de coordinación médica para la cual debe estar muy claro el papel que juega el SLH en la operación hospitalaria por lo cual requiere de socialización y concientización de este.

Tabla 6.99: El área responsable de la gerencia de la cadena de abastecimiento integra todas las áreas de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

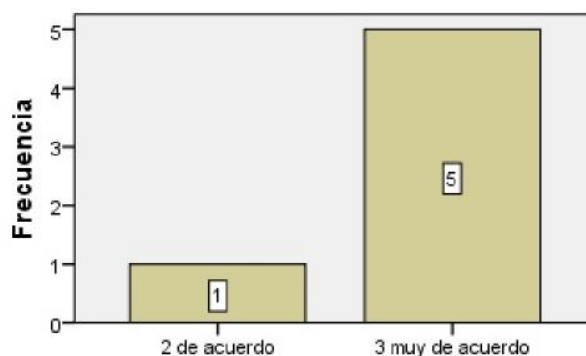


Figura 6.90: El área responsable de la gerencia de la cadena de abastecimiento integra todas las áreas de la organización

En este punto se observa el trabajo en equipo que requiere un SLH para que sea eficiente, efectivo y oportuno para el desarrollo de la operación con un apoyo del 83,3%.

Tabla 6.100: Está documentado el sistema de gestión para la logística en la entidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

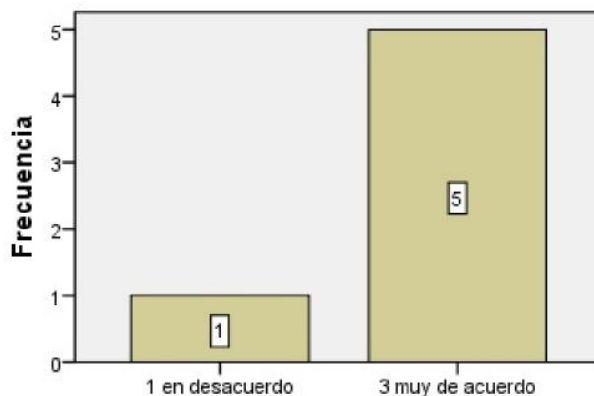
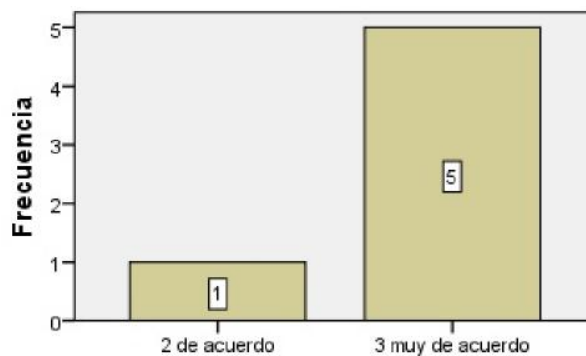


Figura 6.91: Está documentado el sistema de gestión para la logística en la entidad

El 83,3% nos muestra conocimiento acerca de la documentación del sistema de gestión para logística de las instituciones el restante 16,7% que se encuentra a nivel operativo puede denotar falta de capacitación para el conocimiento de este sistema de gestión que ayude a garantizar que el sistema de logística hospitalaria cumpla con los objetivos.

Tabla 6.101: El SLH está integrada con las áreas administrativas y asistenciales, su coordinación y resultados está controlado con su respectivo sistema de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



En esta respuesta podemos observar que si se trabaja un poco en la socialización del sistema de gestión del punto anterior y su papel para el buen funcionamiento del SLH llevara a que se fortalezca este y muestre resultados positivos en sus indicadores.

Tabla 6.102: Se realiza periódicamente el control de gestión del Sistema de Logística Hospitalaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

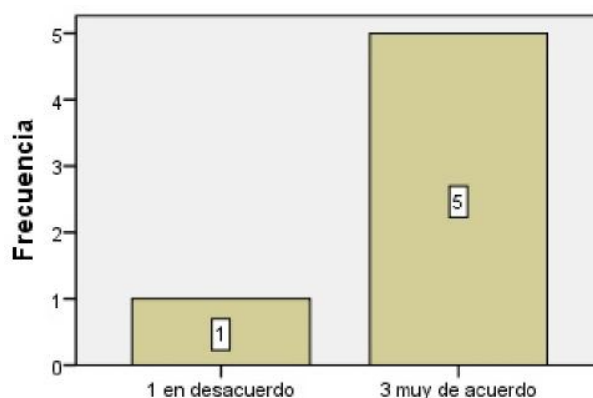


Figura 6.93: Se realiza periódicamente el control de gestión del Sistema de Logística Hospitalaria

El control de gestión para estas instituciones se realiza en una bimestralmente y en la otra trimestral, en las respuestas podemos observar que el 83,3% conoce y participa de estos controles importante para la detección oportuna de situaciones susceptibles de mejora para el mejor funcionamiento del sistema, el restante 16,7% que se encuentra en desacuerdo se puede deber a su papel ausente en los controles del sistema o desconocimiento de su existencia, también pertenece al nivel operativo.

Tabla 6.103: El SLH está completamente automatizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

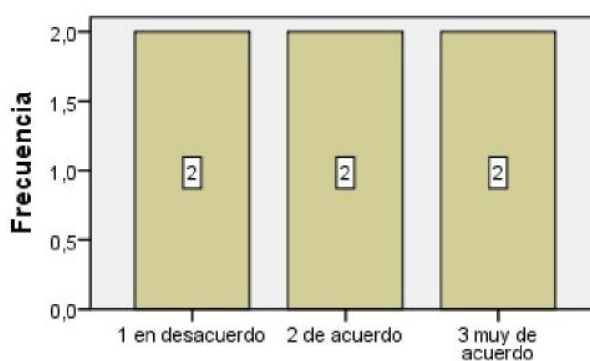


Figura 6.94: El SLH está completamente automatizado

Esta respuesta nos evidencia un punto susceptible de mejora en las instituciones encuestadas y que favorecería mucho el desempeño del sistema pero requiere de un esfuerzo financiero significativo para las instituciones hospitalarias.

Tabla 6.104: Se cuenta con una Matriz de Estándares con Indicadores sobre el SLH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	3	50,0	50,0	50,0
2 de acuerdo	1	16,7	16,7	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

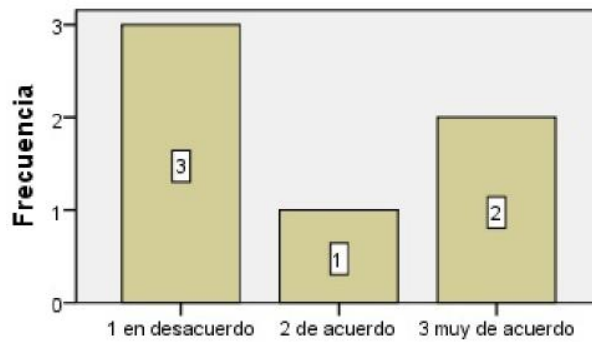
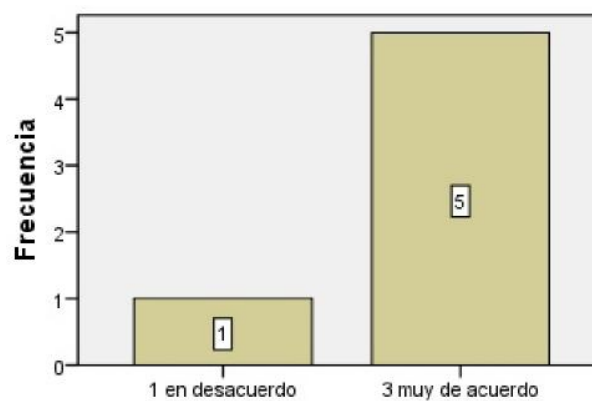


Figura 6.95: Se cuenta con una Matriz de Estándares con Indicadores sobre el SLH

En esta respuesta se evidencia que el 50% contenido en diferentes niveles de las organizaciones no participa y conoce los resultados del funcionamiento del sistema de logística lo que es de gran importancia para lograr un trabajo en equipo para el logro de objetivos siendo esta una oportunidad de mejora que se debe tener en cuenta al establecer el plan de mejoramiento.

Tabla 6.105: Se tienen en cuenta los resultados del control de gestión del SLH para tomar decisiones de control y mejoramiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	1	16,7	16,7	16,7
3 muy de acuerdo	5	83,3	83,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	



Se evidencia que 83,3% de los encuestados ha participado en el análisis de la gestión del SLH y toma de decisiones, pero aún falta la inclusión del 16,7% en esta participación para obtener mejores resultados.

Tabla 6.106: El sistema de gestión de la empresa tiene el respectivo tablero de control del SLH

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	5	83,3	83,3	83,3
3 muy de acuerdo	1	16,7	16,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

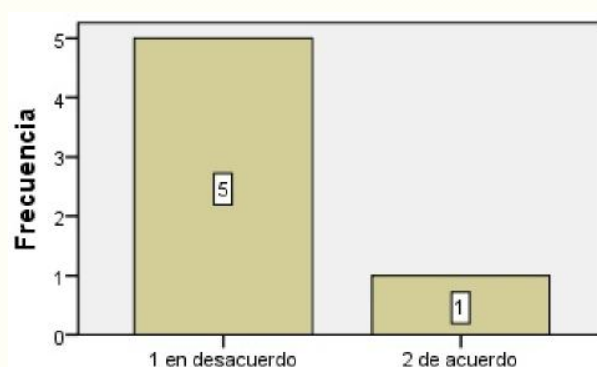


Figura 6.97: El sistema de gestión de la empresa tiene el respectivo tablero de control del SLH

El tablero de control establece un referente para proponerse una meta y como punto de recordación el 83,3% nos está demostrando que no está de acuerdo quiere decir que no se maneja esta medida, sería importante su implementación para hacer más evidente la gestión que se le hace al SLH y lograr la cohesión de sus integrantes en la consecución de resultados.

Tabla 6.107: Participación de los servicios asistenciales 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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2 de acuerdo	3	50,0	50,0	50,0
3 muy de acuerdo	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

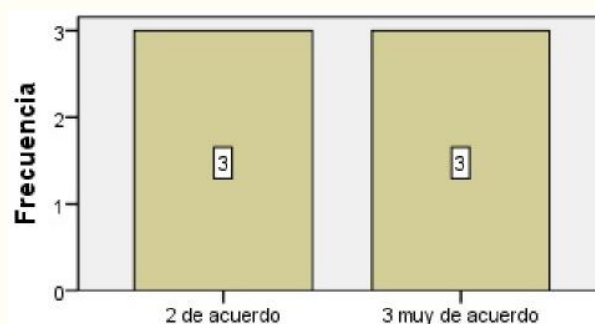


Figura 6.98: Participación de los servicios asistenciales activamente y en forma programada en la solicitud, definición de la calidad, en la recepción y supervisión de los insumos y medicamentos que se compran, para garantizar que responden a las necesidades del servicio

La participación activa y programada de los servicios asistenciales en la solicitud, definición de la calidad, en la recepción y supervisión de los insumos y medicamentos que se compran, se demuestra con un 100% de los encuestados que están de acuerdo y muy de acuerdo, lo que indica la importancia que tiene para estas instituciones responder a las necesidades del servicio obteniendo información de primera mano con las personas encargadas de la parte asistencial quienes día a día están de cara al cliente.

Tabla 6.108: Existen soportes documentales del Sistema de Gestión de Logística Hospitalaria en la entidad y son conocidos por todos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	2	33,3	33,3	33,3
2 de acuerdo	2	33,3	33,3	66,7
3 muy de acuerdo	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

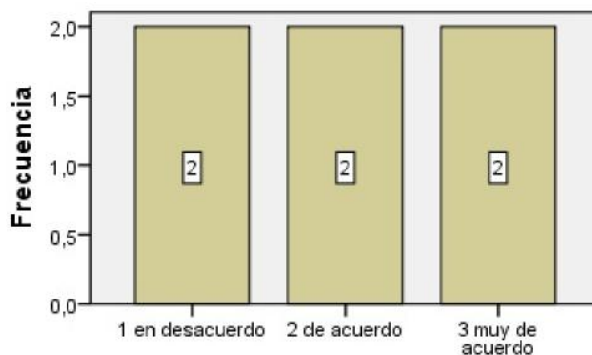


Figura 6.99: Existen soportes documentales del Sistema de Gestión de Logística Hospitalaria en la entidad y son conocidos por todos

Con las anteriores preguntas evidenciamos que existe un sistema de gestión de logística Hospitalaria pero en la respuesta a esta pregunta se evidencia que hace falta difundir la información para mejorar así el aprendizaje organizacional acerca de una parte tan importante en la operación Institucional como es el SLH.

Tabla 6.109: Conclusión gestión integral del SHL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 en desacuerdo	13	20,63	20,63	20,6
2 de acuerdo	12	19,05	19,05	39,7
3 muy de acuerdo	38	60,32	60,32	100,0

Dentro de la gestión Integral del sistema de logística hospitalaria se evidencia que hace falta refuerzo en las actividades de seguimiento, control y toma de decisiones sobre todo en la implementación de medidas que refuercen el conocimiento y aprendizaje organizacional de este subsistema encaminado a la obtención de resultados para un mejor desempeño del SHL.

Capítulo 7

Hallazgos

7.1 Nivel estratégico

- El 16,3% demuestra falta de conocimiento de la política sobre el sistema de logística, orientada al cliente interno y externo por pertenecer a un cargo operativo, sin embargo manifiesta que debe existir.
- El 16.7% no esta de acuerdo con que exista en las entidades Clínica Partenón y Hospital de Engativa un SLH claramente establecido, se encuentra que el encuestado corresponde a un nivel operativo.
- El 33% manifiesta que los directivos solo se enteran de las decisiones a través de la socialización de las actas del comité Central del sistema de logística Hospitalaria y que su participación no es activa.
- El 33.3% manifiestan estar en desacuerdo ya que a pesar de que si se evalúan los objetivos no se realizan en su totalidad, lo cual nos lleva a plantear una oportunidad de mejora en este ítem que pueda mejorar el logro de los objetivos con un planteamiento de indicadores de cumplimiento que ayuden a mejorar la gestión del plan de logística Hospitalaria.
- Un 33.3%, No esta de acuerdo con que la relaciones con los proveedores en la Clínica

Partenón y el Hospital de Engativa sea un proceso clave en la satisfacción del cliente, se ve tanto a nivel operativo como administrativo.

- El 16.7% del nivel operativo manifiesta estar en desacuerdo con que la gestión de la cadena de abastecimiento sea un proceso clave para la satisfacción del cliente ya que en los servicios siempre se encuentra faltantes.
- 16.7% no esta de acuerdo con que el líder de SLH participe activamente en los comités institucionales por que solo asiste cuando se le invita a participar en algún tema de su injerencia.

Con los resultados evidenciados aquí se puede inferir que la cadena de abastecimiento en las instituciones encuestadas no se esta manejando como un sistema integral y que hace falta liderazgo y concientización de la importancia que tiene en la satisfacción del cliente mas en este tipo de entidades donde el servicio que ofrece es de salud ya que se pone en riesgo el bienestar y la vida de los pacientes.

7.2 Gestión de la demanda

- 16.7% que fue contestada a nivel operativo manifiesta no estar de acuerdo ya que en ocasiones se presentan pequeños inconvenientes con la consecución de algunos insumos sobre todos los que se utilizan eventualmente y que se necesitan de improvisto, lo que demuestra que no están los clientes del SLH claramente identificados.
- El 66% no tiene conocimiento de los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente con el sistema de logística tanto en la Clínica Partenón como en el Hospital de Engativa.
- 16.7% de los encuestados que manifiesta estar de acuerdo ya que a pesar de que sabe que anualmente se realiza un Plan Operativo de adquisiciones con presupuesto incluido no es suficiente para los requerimientos.

- 16,7% contestada por el área operativa manifiesta estar en desacuerdo con el registro sistemático de los consumos promedio por ítem, ya que frecuentemente hay inconvenientes en la atención de los pacientes por requerimientos de insumos faltantes que evidencian una ausencia de información sistematizada que muestra alertas cuando se están acabando los insumos para que éstos sean solicitados con anticipación sin que se vea afectada la seguridad del paciente.
- Un pequeño porcentaje del 13% en desacuerdo, consideran que el sistema de gestión es débil abarcando a las dos entidades donde se aplicó la encuesta. Sin embargo, revisando las encuestas, nos damos cuenta que éste último grupo corresponde al área operativo y no al administrativa. Lo que corrobora que el sistema de logística hospitalaria incumbe prácticamente al área administrativa.
- El 50% de las instituciones encuestadas está en desacuerdo con que cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra. Cabe aclarar que los 3 encuestados que están en desacuerdo corresponden a una misma institución que es la Clínica Partenon.

Analizando estos resultados se muestra que hace falta un buen desarrollo de proveedores que realmente estén comprometidos con los objetivos de éxito de la organización y también que la sinergia entre los integrantes del sistema de logística actualmente es muy vulnerable. El conocimiento de las encuestas de satisfacción no tiene una buena difusión y se evidencia que esto lleva a que no se tengan en cuenta para la toma de decisiones.

7.3 Planeación logística

- 16,7% que está en desacuerdo en que el SLH tenga claramente establecidos los componen-

servicio para el año manifestando en sus comentarios que la consecución de equipos se realizan según requerimiento y no según planeación.

- 16.7% de las instituciones sondear al indagar si la compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva y que la encuesta fue contestada a nivel operativo manifiesta estar en desacuerdo por falta de conocimiento.
- Al Observar si existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento Preventivo un 16.7% que manifiesta estar en desacuerdo, debido a en la práctica no se alcanza a llevar en la totalidad de los equipos y que termina transformándose en un mantenimiento reparativo.
- A la pregunta de si existe soporte documental sobre la evaluación mensual del plan de mantenimiento 16.7% en desacuerdo.
- Al preguntar si existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento a un 16.7% de instituciones que manifiesta estar en desacuerdo ya que expresan que los compromisos si se llevan, pero no mensual ya que en ocasiones hay tareas pendientes que no se pueden realizar en el tiempo planeado y quedan pendientes.
- Se evidencia que al la pregunta ¿cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición? 16,7% que manifiesta estar en desacuerdo, esto debido a que la encuesta fue contestada por un funcionario del área operativa y en 2 años de trabajo nunca le han pasado un programa de éste tipo.
- Representantes del área operativa informa que es evidente el plan de mantenimientos preventivos tiene falencias ya que en ocasiones la atención de pacientes se ve moderadamente afectada por el requerimiento de equipos que en el momento se encuentran en reparación por daños prematuros.

Esto se puede mejorar implementando la estrategia de contratos marco con los proveedores del servicio técnico y adquisición de equipos, pero también evidencia la falta de planeación y seguimiento del SHL, la cual debe estar basada en los resultados de indicadores y planes de mejoramiento que lleven a la disminución de inconvenientes que afectan la prestación de un servicio de calidad.

7.4 Gestión de la adquisición

- Al indagar por la existencia de una norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones), 16,7% que manifiesta estar en desacuerdo, esto debido a que la persona que corresponde al área operativa menciona que no la conoce por lo tanto opina estar en desacuerdo.
- Y al preguntar si cada adquisición se basa en este manual un 16.7% que manifiestan estar en desacuerdo, encuesta contestada a nivel operativo quien manifiesta que no conoce la norma y en los comités no la han socializado.
- Al buscar si 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 un 16.7% que esta en desacuerdo ya que no se generan acciones que lleven a prevenir que se presenten; en cuestiones de calidad si hay mecanismos de devoluciones pero en incumplimientos de entregas no hay establecido un mecanismo de identificación y manejo de estas fallas, ya que la necesidad de recibir los insumos y de utilizar los equipos es prioridad.
- Al querer saber acerca de si los clientes tienen alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida un 16,7% que estuvo en desacuerdo lo cual evidencia muestra desconocimiento de la orientación de la política del sistema de logística institucional a nivel operativo.
- Durante la operación normal de la Entidad se han suspendido o se reprograman actividades

debido al agotamiento de materiales e insumos en el servicio administrativo o asistencial. Solamente el 16,7% un bajo porcentaje afirma que no se presentan estos inconvenientes con tanta frecuencia.

- En cuanto a que este proceso de adquisición el 16,7% que manifiestan estar en desacuerdo, lo que evidencia este proceso al parecer no es eficiente ya que en la pregunta anterior se afirma lo contrario.

De acuerdo con los resultados es evidente que existen fallas en la comunicación al interior de la organización, que se evidencia en el desconocimiento de diferentes procedimientos del SLH y adicionalmente las fallas en la prestación de los servicios se pueden deber a dos cosas fundamentalmente y es la planeación estratégica todo el sistema de logística teniendo en cuenta la demanda y la gestión de los contratos marco con proveedores.

7.5 Gestión de almacenaje

- Al investigar si están definidos los controles de seguridad para el almacén y se llevan soportes documentales sobre su aplicación sistemática, un 16,7% dice no estar de acuerdo.

Para esto es importante implementar un sistema de información robusto para la institución como lo menciona (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007) el flujo y la exactitud de la información deben hoy en día ser considerados de gran importancia para la prestación de un servicio de calidad. Los clientes hoy en día exigen información en tiempo real y con los avances de la tecnología la tendencia es la disminución del activo total de la cadena de suministro, la administración debe comprender que la información sirve para reducir los requerimientos de inventario y de recursos humanos.

Sintetizando la información obtenida, se realiza una espina de pescado con los principales hallazgos del estado de madurez de los procesos y macroprocesos de la cadena de abastecimiento de la Clínica Partenón y el Hospital de Engativá, como se puede observar en la figura 96, los cuales conducen a un funcionamiento inadecuado del Sistema de Logística Hospitalaria.

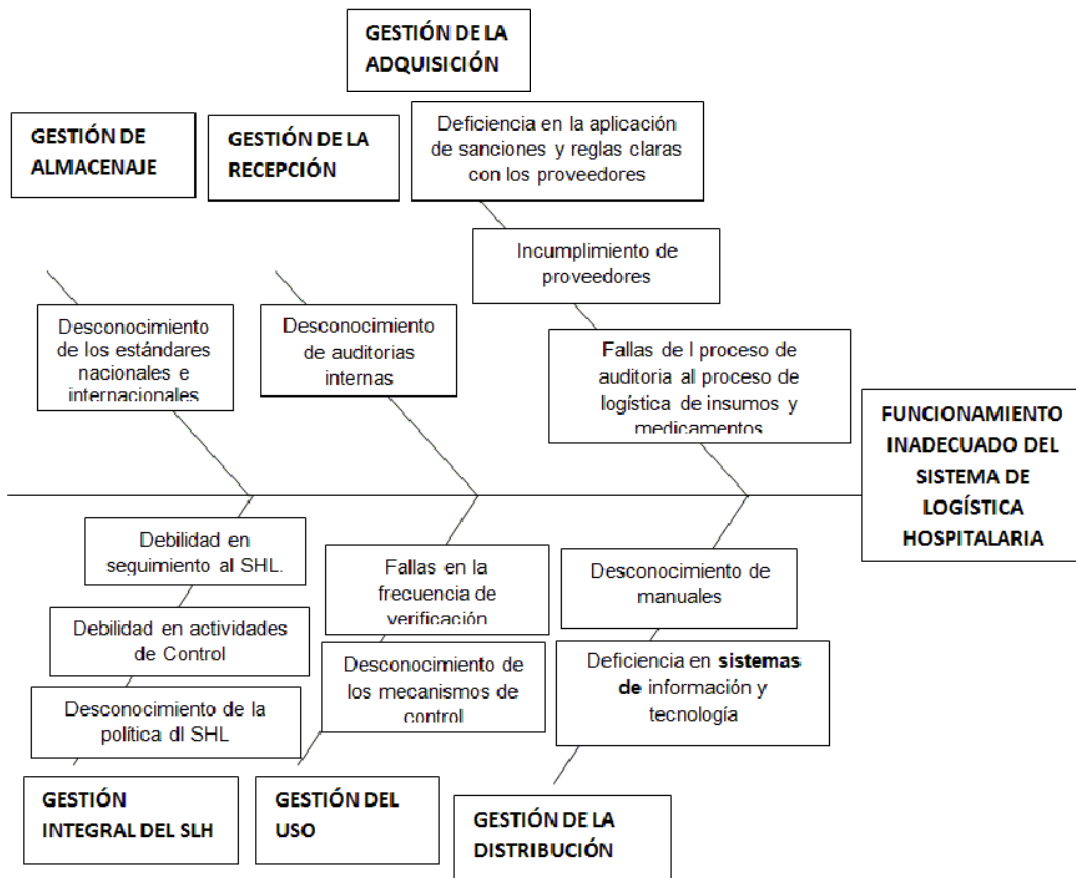


Figura 7.1: Problemática encontrada Clínica Partenón y Hospital de Engativá

En esta gráfica se muestra la problemática encontrada, en cada macroproceso de la cadena de abastecimiento global, lo cual actualmente genera como resultado un funcionamiento inadecuado del Sistema de Logística Hospitalaria.

Capítulo 8

Propuesta de mejoramiento

8.1 Nivel estratégico

- Socialización de la Política del sistema de logística hospitalaria en los diferentes niveles de la organización.
- Mayor participación multinivel en el comité de Logística Hospitalaria.
- Formación de líderes del SLH en los diferentes niveles de la institución.
- Planificación de las actividades del comité a mediano, corto y largo plazo para evitar inasistencias de sus integrantes, mejorando así mismo su gestión.
- Indicadores de cumplimiento de los objetivos para mejorar la gestión del plan de logística hospitalaria.
- Seguimiento periódico al cumplimiento de objetivos.
- Evaluación de la gestión con los proveedores.
- Implementación de un sistema alternativo que ayude a tener el justo a tiempo y evitar los faltantes en los diferentes servicios de la institución.

- Propiciar la participación mas activa del líder del SLH en el comité técnico general quien ayudara a mantener la comunicación mas fluida en los diferentes niveles de la institución.

8.2 Gestión de la demanda

- Tener un proveedor para los insumos de poca adquisición que nos cumpla con el justo a tiempo o ver silos otros proveedores pueden abastecer estos insumos.
- Socialización de los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente con el SLH institucional.
- Implementación de más tecnología para el registro sistemático de consumos promedio con alertas que ayuden a evitar que se agote un insumo y no se pueda prestar el servicio.
- Participación multinivel en el diseño e implementación del SLH.
- Evaluar propuestas de tecnologías para el SLH que ayuden a optimizar tiempos y procesos.
- Grupo de líderes encargados de la socialización de resultados y encargado de la recolección de ideas para implementar planes de acción a sus resultados.

8.3 Gestión de la adquisición

- Establecer mecanismos claros para el manejo de los incumplimientos de los proveedores que sean conocidos tanto por el proveedor como por la empresa y que se apliquen al ser requeridas.
- Auditoria en los diferentes servicios del proceso de logistica de insumos y medicamentos para identificar la causa por la cual se están reprogramando y suspendiendo las actividades y poder ofrecer un plan de mejoramiento a los procedimientos involucrados para que no se deje de prestar los servicios a los clientes.

- Verificación del procedimiento de adquisición de materiales e insumos y su socialización y optima implementación ya que se evidencia que existe pero al parecer no funciona bien.

8.4 Gestión del almacenaje

- Capacitación acerca de los estándares nacionales e internacionales para el almacenaje de insumos y medicamentos a nivel institucional.
- Personal encargado de almacenaje puede asistir a un diplomado en el manejo de estándares para almacenamiento y servir de capacitador interno para la institución, puede hacerse por sorteo con una prueba de conocimientos del sistema de almacenaje institucional.

8.5 Gestión de la distribución

- Socialización de las formas de seguridad para la solicitud de insumos y medicamentos al almacén, para hacer más eficiente el proceso.

8.6 Gestión del uso

- Auditoria de Manual de procedimientos para el uso adecuado de medicamentos en los diferentes servicios.
- Establecer un mecanismo de control periódico para el uso adecuado de insumos y medicamentos.
- Semana de inmersión en el manual de procedimientos para el uso adecuado de medicamentos e insumos y posterior auditoria y socialización de resultados.

8.7 Gestión integral del SLH

- Seminario taller de la importancia y funcionamiento de la cadena de abastecimiento para el buen funcionamiento del SLH desde cada servicio de la institución.
- Buscar propuestas para la sistematización del sistema de logística Hospitalaria.
- Realizar dos ciclos de convocatoria a un Curso de Sistemas de logística y posterior aprendizaje organizacional por servicios durante el año por servicios en la institución.
- Dentro del desarrollo y administración de las relaciones dentro de una organización hace que las instituciones sean conscientes de cómo las decisiones y procedimientos en un área operativa afectan el desarrollo en otras áreas.
- El uso de tecnologías en la gestión por procesos hace que la responsabilidad de la dirección y coordinación del sistema de logística, se distribuya por toda la organización.

Capítulo 9

Estrategias recomendadas

9.1 Gestión por procesos y formación de líderes

David (2008), afirma que mantener las estrategias en secreto para los empleados de la compañía y los grupos de interés en ella, a la larga, podría inhibir severamente la comunicación la comprensión y el compromiso tanto de unos como de otros, y también privar a la empresa de valiosas aportaciones.

La falta de conocimiento evidenciada en los resultados, nos hace remitirnos a la bibliografía para sustentar la importancia de la implementación de la gestión por procesos bien aplicada en La clínica Partenón y Hospital de Engativa como coadyuvante en el fortalecimiento de la Gestión de la cadena de abastecimiento institucional.

Agudelo Tobon & Escobar Bolivar (2008) mencionan la importancia de informar los cambios a toda la organización, teniendo en cuenta que el grupo de alta dirección debe difundir ampliamente lo que se busca lograr. Con una buena información las personas suministran la realidad de los procesos y apoyan el cambio. Igualmente debe informar sobre todos los cambios y avances que se presenten en el transcurso de los proyectos.

Es importante dar a conocer los avances de los resultados durante el proceso, realizando seguimiento y socialización de indicadores de gestión con el fin de controlar, cuantificar, medir y comunicar todos los resultados en forma periódica haciendo partícipes a los involucrados para la

orientación hacia las tomas de decisiones en equipo y el cumplimiento de los objetivos propuestos (Pires & Carretero Díaz, 2007).

En la organización orientada por procesos de un sistema de logística se integran 8 procesos fundamentales, cada proceso es dirigido por un responsable al frente de unos integrantes de las áreas funcionales fundamentales que afectan el desarrollo de los procesos. Los responsables deben tener un nivel de conocimientos del funcionamiento del SLH y debe dar la información a todos sus operadores para que el proceso funcione de la mejor manera. Es por esto que es de gran importancia para las instituciones de este estudio el establecimiento de un programa de capacitación que permita el desarrollo de un ambiente de trabajo muy integrado facultando a los empleados para generar un desempeño máximo permitiendo que estén disponibles todas las habilidades de los colaboradores para completar el trabajo sin crear atascos (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007)

Para lograr un alto grado de colaboración es necesario que todos los integrantes del sistema compartan la información estratégica.

Adicional a lo anterior la formación de líderes benefician a la organización ya que mantienen la competitividad y mejoran la efectividad de su grupo de trabajo haciendo que sus operaciones sean más efectivas.

Lovelock, Reinoso, D"Andrea, & Huete)2004) afirman que los líderes que comprenden la importancia de la cadena de utilidad del servicio pasan mucho tiempo experimentando los procesos de servicio de sus compañías y tienen una gran habilidad para escuchar las sugerencias de los involucrados en los procesos para detectar aspectos a mejorar. Estableciendo así una cultura de trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos.

9.2 Implementación de nuevas tecnologías

Dentro de las propuestas tecnológicas para el sistema de logística Hospitalaria se puede integrar los sistemas de auto identificación código de barras y lectura electrónica diseñados para facilitar la recopilación y el intercambio de información, como afirma Bowersox, Closs, & Cooper (2007).

Estos sistemas requieren una gran inversión de capital, pero agilizan los procesos prolongados realizados en papel o digitación de datos propensos a errores. Estos sistemas permiten mayor precisión y oportunidad en el seguimiento a materiales e insumos dentro de una institución como: movimiento de productos, ubicación de almacenamiento, las recepciones y el uso de los mismos.

Esto permitiría a las instituciones involucradas en este estudio un mejor control, eficacia de los procesos y mejoraría los tiempos de respuesta.

Con la implementación de nuevas tecnología se facilitaría la transmisión de la información a tiempo real llevando a que las decisiones sean mas acertadas y oportunas y al mismo tiempo aumentaría la seguridad de los inventarios ya que se puede aplicar un mejor control.

Pires & Carretero Díaz (2007) Afirman que el correcto funcionamiento de la cadena logística con la oportuna disposición de los insumos se verá reflejada en el concepto emitido por el cliente al manifestar su agrado a través de las encuestas de satisfacción, en caso contrario dicha encuesta manifestará inconformidad la cual deberá ser socializada a todos los participantes para realizar planes de mejora que lleven a una solución definitiva.

9.3 Estrategia ABC (Activity-Based Costing)

Para evaluar y controlar el desempeño de la cadena de suministro, Sáez Torrecilla, A. (1989) en su artículo Contabilidad de Gestión, afirma que el modelo ABC (Activity-Based Costing) marca uno de los rumbos más prometedores de la Contabilidad de costos dentro de la Contabilidad de gestión estratégica.

El sistema de costos basado en las actividades pretende establecer un conjunto de acciones que tienen por objetivo la creación de valor empresarial, constituyendo un instrumento fundamental del análisis y reflexión estratégica.

Consiste en el rastreo de todas las actividades desarrolladas por la empresa, y el estudio de su rendimiento y comportamiento atendiendo al valor añadido pensando en el cliente, es una metodología que ya está ofreciendo extraordinarios resultados en las empresas que la están siguiendo

adecuadamente.

La implementación de un modelo ABC para la Clínica Partenón y el Hospital de Engativa sería una gran herramienta dentro de su direccionamiento estratégico ya que mejoraría su rendimiento con la optimización de sus procesos.

9.4 Implementación y gestión de contratos marco con los proveedores

Según las guías prácticas del Gobierno de Chile, un contrato marco es un acuerdo de voluntades a través del cual una parte se obliga con otra a cumplir con una determinada prestación. Esto implica que surgen, entre las partes, derechos y obligaciones que deben ser cumplidas en los términos que señala el contrato.

Una buena gestión de contratos nos permite mejorar:

- Eficacia, pues impacta positivamente el logro de los objetivos estratégicos y el buen funcionamiento diario de nuestra organización, al contar con nuestros requerimientos cuando y como los necesitamos.
- Eficiencia, debido a que disminuye los costos de las compras, al buscar continuamente condiciones más ventajosas a nuestros contratos vigentes, así como reduce los tiempos destinados a los procesos de compras al contar con una gestión coordinada con nuestro proveedor.
- Transparencia, ya que contamos con reglas del juego claras para comprador y proveedor.

Como se afirma en Gestión del contrato-Chile compra. (s.f.). Recuperado el 17 de Junio de 2012, de <http://www.chilecompra.cl/secciones/formacion/documentos/guias-practicas-html/pdf/guia10.pdf>, gestionar contratos significa definir bien las reglas del juego entre la entidad compradora y los proveedores minimizando los riesgos del proceso y manejar eficaz y eficientemente su cumplimiento.

Las actividades claves para la gestión de contratos de cualquier tipo de compra son:

- Elaborar el contrato.
- Definir roles y responsabilidades claras.
- Gestionar la relación con el proveedor.
- Gestionar la entrega del producto o servicio.
- Gestionar el pago.
- Gestionar la modificación o término anticipado del contrato.
- Gestionar los servicios post entrega.
- Registrar y evaluar el contrato.

9.5 Desarrollo de proveedores

El desarrollo de proveedores es la base de una adquisición exitosa, se deben analizar sus capacidades y elegir y trabajar con aquellos comprometidos con el mejoramiento continuo. Es de vital importancia manejar muy buenas relaciones con ellos y lograr el compromiso conjunto con el éxito de la organización que le compra, lograr una interacción tal que el trabajo conjunto incluya el rediseño de procesos para evitar el desabastecimiento según Bowersox, Closs, & Cooper (2007).

9.6 Estrategia Just in Time in Sequence

Pires & Carretero Diaz (2007) afirman, los sistemas de logística se han vuelto con los años cada vez más sensibles al tiempo. Quiere decir que los compradores tratan de comprar a los proveedores que ofrezcan menores plazos de entrega y que atiendan a sus requisitos en lo referente al desempeño de las entregas. Un mal desempeño de las entregas hoy es un gran motivo de infidelidad del cliente en el momento de la compra.

Como estrategias para el manejo de estos hallazgos en la clínica Partenón y el Hospital de Engativa se sugiere la implementación de las estrategias Just in Time (Justo a tiempo) y Just in Sequence (Justo en orden) debido a que se encontró que existe reprogramación y suspensión de actividades afectando la satisfacción del cliente final y poniendo en riesgo la salud de los usuarios.

Para poder llevar a cabo esta implementación la Clínica Partenón y el Hospital de Engativa deben hacer un diagnóstico de las principales causas que están llevando a las instituciones a aumentar los tiempos de espera.

Handfield y Nichols Jr. (1999) listan dentro de los factores más influyentes en que se aumenten los tiempos de respuesta:

- Los tiempos de espera internos por una mala programación de operaciones.
- La falta de sincronización en el movimiento de materiales.
- El uso de tecnologías ya superadas.
- La falta de información, la mala comunicación y coordinación.
- La falta o deficiencia de entrenamiento y preparación.
- El uso de una distribución de insumos inadecuada.

Todas estas son de especial atención en relación con el creciente aumento de las exigencias sobre el desempeño de las entregas y de la agilidad del tiempo de atención que hoy en día reclama el cliente. El Justo en orden o Just in Sequence se refiere a proveer al cliente correctamente, en la cantidad correcta y en el momento correcto integrando también la secuencia correcta de entrega.

Para lograr esto el proveedor debe tener unos canales de comunicación adecuados con el cliente para conocer en tiempo real sus requerimientos esto va muy ligado la plataforma tecnológica que permita de manera fácil la disponibilidad de la información.

9.7 Planeación estratégica de recursos empresariales (ERP)

La planeación estratégica de recursos empresariales (ERP) o sistemas heredados son la columna de información del sistema de información logística y es la encargada de conservar las transacciones y procesos de los datos históricos y actuales para iniciar y vigilar el desempeño con una base de datos común y uniforme facilitando las operaciones integradas el seguimiento a actividades fundamentales como cumplimiento de los pedidos y reabastecimiento Bowersox, Closs, & Cooper (2007).

Esto según la problemática hallada en la Clínica Partenón y el Hospital de Engativa sería una excelente estrategia para volver los procesos más eficaces y mejorar la satisfacción del cliente con una atención oportuna y adecuada ya que se evitarían los faltantes que retrasaran la atención al cliente y aplazamiento de procedimientos.

9.8 Warehouse Management System (WMS)

Como se ha venido evidenciando en los resultados de este estudio, el conocimiento en las instituciones acerca de los procesos del sistema de logística y el papel que desempeñan todos los que en él participan es deficiente es así como la gestión de almacén (WMS) entra a jugar un papel protagónico en el plan de mejoramiento que se propone, el desarrollo de los procedimientos de un sistema van muy de la mano de la correcta y completa capacitación de sus colaboradores.

En la actualidad, los almacenes y centros de distribución deben compenetrarse con el SLH ya que influye en la capacidad de maximizar la efectividad de su cadena de aprovisionamiento. Para esto, se requiere del acceso a la información procedente de toda la red de distribución. Teniendo en cuenta lo anterior, convendría un sistema de gestión de almacén (WMS), que se convierte en una solución simple y flexible que gestiona todo el proceso de suministro que incluye recepciones, almacenamiento, clasificación, transferencia y reposiciones en varias instalaciones de almacenaje. Así mismo facilita la capacidad de cambiar fácilmente los procesos con el interés de elevar la productividad. Proporciona a los clientes una realimentación instantánea sobre la capacidad de su

empresa para hacer frente a los productos demandados en las cantidades especificadas. El WMS permitirá contrastar la disponibilidad de un producto, visualizando el estado de los inventarios reales o a futuro de productos finales, pedidos en proceso y calendarios de producción.

El beneficio de lo que se expone anteriormente se verá reflejado en la disposición de la información en tiempo real, mecanismo de aseguramiento de la disponibilidad de los recursos, planificación de los recursos operativos de forma eficaz, entre otros (Warehouse management system (WHM) . (s.f.). Recuperado el 17 de Junio de 2012, de <http://www.deister.net/en/solutions/ax-erp/wms/>).

La interacción de estas estrategias aplicadas de la mejor manera y liderada por personal idóneo en el manejo de la Gerencia de la cadena de abastecimiento guiarán el estado actual del SLH de la Clínica Partenón y el Hospital de Engativa a la madurez necesaria para las exigencias del mundo actual en el campo de la salud.

Capítulo 10

Conclusiones

- En este estudio podemos concluir que las Instituciones prestadoras de servicios de salud encuestadas que pertenecen a un nivel de alta complejidad, han incluido dentro de su estrategia de negocios un plan de logística hospitalaria, que integra dentro de sus procesos la gerencia de la cadena de abastecimiento. Ésta ha intentado abarcar todas las áreas como el sistema de almacenaje, gerencia del inventario, procesos de compras, alianzas estratégicas, sistemas e informática, y telecomunicaciones con el fin de beneficiar a la Institución garantizando el cumplimiento de las normas y prestando un excelente servicio al cliente. Sin embargo, es un proceso que a pesar de estar implementado aún se encuentra en desarrollo y presenta muchas oportunidades de mejora. Esto teniendo en cuenta que la información y el plan estratégico aún se encuentra a nivel administrativo y aunque ha intentado abarcar todos los servicios, a nivel operativo se evidencian falencias que afectan el servicio y la atención a sus usuarios, ya sea por ausencia de insumos o por inoportunidad en la consecución de los mismos; adicionalmente los niveles mas bajos no conocen las decisiones, los planes ni los procedimientos estipulados por el comité de logística hospitalaria en cuanto a la cadena de abastecimiento.
- La gestión de las relaciones con los proveedores en la Clínica Partenón y Hospital de Engativa es un eslabón de la cadena que esta produciendo fallas en la prestación del servicio y por lo tanto merece un esfuerzo especial para ,lograr cumplir con las exigencias de los clientes

hoy en día y mas cuando de servicios de Salud se trata la puesta en marcha de los contratos marco marcaria un punto de partida de gran importancia para la gerencia de la cadena de abastecimiento de las dos instituciones.

- Los avances tecnológicos y las exigencias de los clientes plantean hoy en día muchos retos, es de gran importancia que las instituciones de salud den un giro a la implementación de nuevas tecnologías, que permiten volver la institución más eficiente, prestar un excelente servicio gracias a la disposición de la información tiempo real tanto para los proveedores como la gestión estratégica institucional. La implementación de sistemas tecnológicos avanzados seria la mejor manera de mejorar el nivel de gestión interna de la gerencia de abastecimiento de la Clínica Partenón y Hospital de Engativá.
- La gestión de las relaciones con los clientes en la gerencia de abastecimiento de la Clinica Partenón y Hospital de Engativá se están viendo por la baja sistematización de los procesos, la falta de conocimiento de los procedimientos de SHL por parte de sus integrantes y las relaciones con los proveedores, con esto evidenciamos que la Gerencia de abastecimiento en las dos instituciones no tiene la madurez necesaria para las exigencias del mundo de hoy pero va por un buen camino ya que dentro de los hallazgos el porcentaje de desacuerdo con la implementación de macroprocesos y procesos no alcanza el 20%.

Bibliografía

- Agudelo Tobon, L. F., & Escobar Bolivar, J. (2008). Gestion por procesos. Medellin: ICONTEC.
- Ballou, R. H. (2004). Logistica administracion de la cadena de suministro. Mexico : Pearson Educacion.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2007). Administracion y logistica de la cadena de suministros.2a. Edicion. Mexico: Mac Graw Hill.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2004). Administracion de la produccion y operaciones para una ventaja competitiva. Mexico: McGraw Hill.
- David, F. R. (2008). Conceptos de administracion estrategica. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- G, J. (23 de Diciembre de 2010). La cadena de suministro en tiempos de guerra. Recuperado el 12 de Octubre de 2011, de <http://www.periodismoindependiente.es/historia/la-cadena-desuministro-en-tiempos-de-guerra-i-introduccion/> • Gestion del contrato-Chile compra. (s.f.). Recuperado el 17 de Junio de 2012, de <http://www.chilecompra.cl/secciones/formacion/documentos/guiaspracticashtml/pdf/guia10.pdf>
- Giron Aguilar, N., & D=Alessio, R. (Octubre de 1997). Logistica del suministro de medicamentos. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://evirtual.uaslp.mx/FCO/farmaciahospitalaria/Documents/logistica>

- Londoño, G. M., Galan Morera, R., & Ponton Laverde, G. (2008). Administracion Hospitalaria. Bogota: Editorial Medica Internacional.
- Lovelock, C., Reinoso, J., D"Andrea, G., & Huete, L. (2004). Administracion de servicios. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Napal Lecumberri, Victor;. (s.f.). Espacio Hospital. Recuperado el Octubre de 2011, de <http://www.espacihospital.es/es/tema.cfm?tid=2>
- Ocampo Velez, J. P. (s.f.). Gerencia Logistica y Global Suplly Chain managment.
- Ocampo Velez, J. P., Muñoz Varon, N., & Lopez Sierra, H. A. (2011). Proyecto Evaluacion de los macroprocesos de la Gerencia de la cadena de abastecimiento en empresas hospitalarias de Bogota. Bogota.
- Pires, S. I., & Carretero Diaz, L. E. (2007). Gestion de la cadena de suministros. Madrid: Mac Graw Hill.
- Resumen de la historia de la logistica. (2001). Recuperado el 12 de Octubre de 2011, de <http://evoluciondelalogistica.blogspot.com/2007/12/resumen-de-la-historia-de-logstica.html>
- Sáenz Torrecilla, a. (1989). Contabilidad de gestion. Recuperado el 17 de Junio de 2012, de El modelo ABC desde la perspectiva europea: <http://html.rincondelvago.com/abc.html>
- Schneller, E. S., & Smeltzer, L. R. (2006). Strategic Management of the healt Care Supply Chain. San Francisco: Jossey-Bass.
- Warehouse management system (WHM) . (s.f.). Recuperado el 17 de Junio de 2012, de <http://www.deister.net/en/solutions/ax-erp/wms/>

Encuesta aplicada

La siguiente encuesta tiene por objeto Evaluar el grado de excelencia logística en la Gerencia de la Cadena de abastecimiento en el sector Entidadario en Bogotá.

1. DATOS DEL ENCUESTADO

FECHA	<input type="text"/>	HORA	<input type="text"/>
ENCUESTADOR	<input type="text"/>		
INSTITUCION PARTICIPANTE	<input type="text"/>		
NIVEL DE COMPLEJIDAD	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4		
DEPENDENCIA	<input type="text"/>		
NOMBRE DEL ENCUESTADO	<input type="text"/>		
CARGO	<input type="text"/>		

La siguiente sección contiene 99 afirmaciones respecto Sistema de Logística Hospitalaria. Lea cuidadosamente cada una de ellas y decida **cuál es el grado de desarrollo en su empresa.**

Responda cada ítem al frente de cada afirmación, optando solo por una opción de acuerdo a la siguiente escala. Le agradecemos contestar todas las afirmaciones:

1= En desacuerdo;

2= De acuerdo;

3=Muy de acuerdo.

(marcar con una X o rellenar)

2. NIVEL ESTRATÉGICO

1. En mi Entidad existe una política sobre el sistema de logística, orientada al cliente interno y externo	1	2	3
2. En mi empresa existe un Sistema de Logística Hospitalaria claramente establecido como tal	1	2	3
3. El Sistema de Logística Hospitalaria aparece en el Organigrama de la Empresa y su líder pertenece al Comité Técnico General	1	2	3
4. En el Comité central del Sistema de Logística Hospitalaria participan todos los directivos de la empresa	1	2	3
5. El Plan de Logística Hospitalaria se evalúa mensualmente para analizar cumplimiento de objetivos	1	2	3
6. En mi Entidad la gestión de la relaciones con los proveedores es un proceso clave para la satisfacción del servicio	1	2	3
7. La gestión de la cadena de abastecimiento interna en mi Entidad es un proceso clave para la satisfacción del servicio	1	2	3
8. Existe una integración a mediano o largo plazo con los proveedores para garantizar mejores condiciones de negociación, de precios y criterios de calidad de los insumos y medicamentos	1	2	3
9. Sabe Usted si los proveedores principales apoyan en la planeación del proceso de abastecimiento	1	2	3
10. Está identificada claramente la cadena de abastecimiento de la institución	1	2	3
11. Existen un programa de coordinación con los proveedores para obtener el justo a tiempo, es decir la entrega programada de los insumos de acuerdo al	1	2	3

sistema de producción de la empresa			
12.Cada servicio asistencial participa en la cadena de abastecimiento de la empresa	1	2	3
13.En el comité técnico general y por departamentos de la entidad participa el líder del SLH	1	2	3
3. GESTIÓN DE LA DEMANDA			
Clientes del SLH			
14.Se tienen claramente identificados los clientes del SLH	1	2	3
15.Existe un documento que defina los productos del SLH por cliente y por servicio (Asistencial o Administrativo)	1	2	3
16.Existen soportes de la evaluación de la satisfacción del cliente con el SLH que se evalúe periódicamente	1	2	3
17.Se lleva un registro sistemático de los faltantes o el no cumplimiento en los despachos de productos por servicio	1	2	3
18.Cada compra que realiza la empresa está basada en el Plan de Adquisiciones establecido para el año	1	2	3
19.En mi Entidad se lleva un registro sistemático de los consumos promedio por ítem de cada servicio como apoyo al proceso de adquisiciones	1	2	3
20.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	2	3
Productos del SLH			
21.Están claramente establecidos los productos del SLH por cada servicio asistencial y administrativo	1	2	3

22.Cada producto del SLH por áreas Asistenciales y Administrativas tienen su Ficha Técnica con especificaciones que apoyen la compra	1	2	3
23.Se tienen definidos los criterios de calidad de cada ítem del SLH como requisito para la compra	1	2	3
24.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	2	3
Caracterización de la Demanda			
25.Se tiene en forma automatizada la demanda mensual de productos del SLH por producto y servicio	1	2	3
26.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	2	3
27.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	2	3
4. PLANEACIÓN LOGÍSTICA			
28.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	2	3
29.El SLH tiene claramente establecidos los componentes: Equipos, Mantenimiento, Insumos y Medicamentos que necesita la empresa por cada servicio para el año	1	2	3
30.La compra de equipos para renovación tecnológica o nuevos servicios está	1	2	3

basada en un plan de mercadeo aprobado por la Junta Directiva			
31.Existe un Plan de Mantenimiento Preventivo para cada uno de los equipos de la entidad	1	2	3
32.Existe un Plan de Mantenimiento Reparativo para cada uno de los equipos de la entidad	1	2	3
33.Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento Preventivo	1	2	3
34.Existe soporte documental sobre la evaluación mensual del Plan de Mantenimiento	1	2	3
35.Existe soporte documental sobre los problemas en el mantenimiento de equipos por servicio	1	2	3
36.Existe un documento con los compromisos de gestión mensual ante los problemas de mantenimiento	1	2	3
37.Cada insumo asistencial y administrativo tiene su programación para la adquisición	1	2	3
38.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	3
39.Se define en el plan de adquisiciones (Compras) la priorización de cada ítem para la compra según la disponibilidad de presupuesto	1	2	3
5. GESTIÓN DE LA ADQUISICIÓN			
40.Existe norma específica que defina el proceso de compra en la entidad (Manual de Adquisiciones)	1	2	3

41. Cada adquisición se rige por la normatividad establecida por la entidad para la gestión de compras	1	2	3
42. Se prepara la adquisición con el análisis del Plan de Tecnología y Equipos, Insumos y Medicamentos	1	2	3
43. Se actualizan existencias de almacén antes de cada adquisición para tenerlas en cuenta en las compras	1	2	3
44. Cada Equipo, Insumo y Medicamento a comprar se compra según su respectiva Ficha Técnica que hace parte del contrato respectivo de compra	1	2	3
45. 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	1	2	3
46. 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	2	3
47. Existen mecanismos claramente establecidos para la relación estable con proveedores	1	2	3
48. 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	1	2	3
49. Existe selección, aceptación o rechazo de proveedores basados en los conceptos técnicos de los servicios usuarios de los insumos o medicamentos	1	2	3
50. 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	1	2	3

compras o mantenimiento con la empresa			
51.Los clientes tiene alguna forma de intervención en los procesos de adquisiciones de la empresa, para apoyar la cadena de abastecimiento establecida	1	2	3
52.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	1	2	3
53.Se tiene un proceso debidamente establecido para garantizar que no se agoten los insumos o medicamentos en el seguimiento al Sistema de Logística Hospitalaria			
6. GESTIÓN DE LA RECEPCIÓN			
54.Mi Entidad tiene un proceso documentado e implementado para la recepción en almacén de lo adquirido en cada proceso de compra	1	2	3
55.Se tiene una forma preimpresa y de control para la recepción formal de todo lo comprado	1	2	3
56.Existe claridad sobre el mecanismo de recepción de todo lo adquirido por la entidad y está documentado	1	2	3
57.En la recepción de lo adquirido por la entidad se tiene como soporte el contrato respectivo	1	2	3
58.La forma establecida y diligenciada para la recepción se tiene como soporte de pago del contrato	1	2	3
59.Existe el proceso de auditoría documentado para el control del proceso de recepción en almacén	1	2	3

60. Existe control de registro en kárdex (Manual o automatizado) de todo lo recibido en almacén por compras o devoluciones de los servicios	1	2	3
7. GESTIÓN DE ALMACENAJE			
61. MI Entidad ha evaluado el almacenaje de los insumos y materiales acorde a estándares nacionales o internacionales de los productos	1	2	3
62. Mi Entidad cuenta con políticas de seguridad en los procesos logísticos acorde al estándar BASC y CTPAT	1	2	3
63. Existe proceso implementado sobre el almacenaje de todo lo adquirido y recibido en el almacén de acuerdo a las especificaciones de cada ítem	1	2	3
64. Se cumple el principio Primero en Entrar Primero en Salir en el almacenamiento	1	2	3
65. Se tienen establecidos los procesos de almacenamiento por tipo de insumo	1	2	3
66. Existen controles para el vencimiento de productos en el almacén	1	2	3
67. Se tiene establecido el proceso para informar con una periodicidad superior a 3 meses a los Directivos sobre el vencimiento de productos	1	2	3
68. Se tiene claramente establecido el proceso de renegociación de insumos o medicamentos próximos a vencerse	1	2	3
69. Están definidos los controles de seguridad para el almacén y se llevan soportes documentales sobre su aplicación sistemática	1	2	3
70. Existen seguros para el almacén	1	2	3
71. Se realiza periódicamente la auditoría de existencias en almacén	1	2	3
72. Existen controles documentados para la entrega por el almacén a los servicios	1	2	3
73. Se realiza con la periodicidad establecida el análisis de Rotación de	1	2	3

Inventarios de Almacén			
74. Se mantiene como norma un Índice de Rotación de Inventario inferior a 90 días	1	2	3
75. Se realiza periódicamente la auditoría de los solicitado por cada servicio frente a lo despachado por el almacén	1	2	3
76. La codificación de los ítems de almacén es exhaustiva para cada producto	1	2	3
77. Existen procesos para solucionar existencias sin movimiento o con poco movimiento	1	2	3
8. GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN			
78. Se tiene implementado el proceso de distribución desde el almacén	1	2	3
79. Se cuenta con los controles para la distribución de ítems desde el almacén y están documentados	1	2	3
80. 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	1	2	3
81. Existe un responsable del control periódico de existencias en el almacén	1	2	3
82. Se cuenta con las formas de seguridad para la solicitud de productos al almacén por cada servicio	1	2	3
83. Se tiene claramente establecidos los responsables autorizados para la solicitud al almacén por servicio	1	2	3
9. GESTIÓN DEL USO			
84. Están los procedimientos documentados para el uso de los productos en cada servicio	1	2	3
85. Se cuenta con los controles establecidos para el uso adecuado de los productos en la entidad	1	2	3

86. Se realiza auditoría periódica del uso de productos frente a los procesos establecidos e implementados	1	2	3
87. 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	2	3
88. 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 (Kárdex)	1	2	3
10. GESTIÓN INTEGRAL DEL SLH			
89. El Sistema de Logística Hospitalaria está identificada como un área estratégica de igual o similar categoría a una Dirección en la empresa	1	2	3
90. En mi Entidad el área responsable de la gerencia de la cadena de abastecimiento integra todas las áreas de la organización	1	2	3
91. Está documentado el sistema de gestión para la logística en la entidad	1	2	3
92. El SLH está integrada con las áreas administrativas y asistenciales y su coordinación y resultados está controlado con su respectivo sistema de gestión	1	2	3
93. En mi Entidad se realiza periódicamente, (mensual, anual, semestral) el control de gestión del Sistema de Logística Hospitalaria establecido en la empresa	1	2	3
94. El SLH está completamente automatizado	1	2	3
95. Se cuenta con una Matriz de Estándares con Indicadores sobre el SLH	1	2	3
96. Se tiene en cuenta mensualmente los resultados del control de gestión del SLH para tomar decisiones de control y mejoramiento	1	2	3
97. El sistema de gestión de la empresa tiene el respectivo tablero de control del	1	2	3

SLH			
98. 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	2	3
99. Se tienen los soportes documentales del Sistema de Gestión de Logística Hospitalaria en la entidad y son conocidos por todos	1	2	3

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Ara M^a Amador Ramos

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 32793833

Nombre Completo Gloria Constanza Romero Cuevas

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52'423.544

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Evaluación de los macro procesos de la gerencia de la cadena de abastecimiento en entidades hospitalarias de Bogotá.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Ana M^a Amador R.
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 32.793.833
FACULTAD: Posgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: Auditoría y garantía de la calidad en salud.
NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: Jorja C. Romero Cuevas
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 521423.544
FACULTAD: Posgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: Auditoría y garantía de la calidad en salud.
NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Febrero 7 de 2013.