



**Estrategias para la Mejora en la Gestión del Abastecimiento Hospitalario en el Hospital
de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1**

Molina Celi, Edison Armando

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia Tecnológica

Centro de Posgrado

Maestría En Gerencia y Administración de Hospitales

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en Gerencia y
Administración de Hospitales

Msc. Oña Acosta, Nora Graciela

30 de diciembre del 2019



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “Estrategias para la Mejora en la Gestión del Abastecimiento Hospitalario en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1” fue realizado por el señor **Molina Celi, Edison Armando** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 30 de diciembre 2019

Firma:

Msc. Oña Acosta, Nora Graciela

Director

C.C.: 1712723699

URKUND


URKUND

Document Information

Analyzed document	Tesis Molina.docx (D74711951)
Submitted	6/11/2020 7:27:00 PM
Submitted by	
Submitter email	mgutierrez@difusion.com.mx
Similarity	7%
Analysis address	mgutierrez1.GDC@analysis.arkund.com

Sources included in the report

SA	URL: TESIS-COMPLETA-.docx Fetched: 8/30/2019 3:48:00 PM	3
W	URL: https://core.ac.uk/download/pdf/71999674.pdf Fetched: 3/12/2020 2:04:33 AM	36
SA	URL: FINAL CASO DE ESTUDIO FABRICIO ESCOBAR CON ANEXOS 3.docx Fetched: 3/16/2016 9:23:00 PM	1


 Coordinadora de la Maestría
 en Gerencia y Administración de
 Hospitales.

Firma:



Msc. Oña Acosta, Nora Graciela

DIRECTOR



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo, **Molina Celi, Edison Armando**, con cédula de ciudadanía N° 1104107337, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "**Estrategias para la Mejora en la Gestión del Abastecimiento Hospitalario en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1**", es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 30 de diciembre 2019

Firma:

Molina Celi/Edison Armando

C.C.: 1104107337



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo, **Edison Armando Molina Celi**, con cédula de ciudadanía N° 1104107337, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **"Estrategias para la Mejora en la Gestión del Abastecimiento Hospitalario en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1"** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 30 de diciembre de 2019

Firma:

Molina Celi Edison Armando

C.C.: 1104107337

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación dedico a mi hermosa familia, mi amada esposa Jessica y mis hijos Joel y Matías que con su apoyo brindado siempre me incentivaron a seguir adelante y cumplir con una nueva meta en mi vida profesional para el bienestar personal y familiar.

Edison A. Molina Celi

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento primeramente a Dios por darme la bendición de seguir adelante para culminar con la meta planteada.

A mi familia por su apoyo incondicional siempre para inspirar las ganas de seguir adelante y cumplir nuevos objetivos para nosotros.

A la Lcda. Nora Oña, por su aporte intelectual, y su tiempo de asesoramiento, el mismo que contribuyo significativamente al mejoramiento de este proyecto de investigación.

Edison A. Molina Celi

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	2
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	4
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS	12
RESUMEN	15
ABSTRACT.....	16
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
Antecedentes.....	17
Planteamiento del Problema	19
Objetivo general del proyecto.....	21
Objetivos específicos del proyecto	22
Interrogantes.....	22
CAPITULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	23
Marco teórico	23
Marco teórico legal.....	23
Marco teórico epistemológico.....	26
Marco teórico conceptual	26
Estrategia.....	26
Planificación Estratégica	27
Devengado	27

	9
Gestión	27
Indicadores de gestión	28
Abastecimiento	29
Gestión de abastecimiento.....	30
Implementar.....	31
Mejora.....	31
Presupuesto.....	32
Costos	33
Inventarios	33
Gestión de inventarios	34
Trabajos relacionados (estado del arte)	35
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
Enfoque de la investigación	39
Método de investigación	39
Metodología de investigación.....	40
Diseño y tipo de investigación.....	41
Población.....	41
Muestra.....	42
Técnica de investigación.....	43
Estrategia de investigación	43
Instrumentos de investigación.....	45
CAPITULO IV RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	46
Análisis de la información	46
Resultados.....	46
Resultados de las encuestas aplicadas a la Unidad Requirente	47

	10
Resultados de las encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento	54
Resultados de las encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional.....	60
Resultados de las encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas	66
Resultados de las encuestas aplicadas al área de Asesoría Jurídica.....	72
Resultados de las encuestas aplicadas a la Dirección Financiera	77
Resultados de las encuestas aplicadas al personal de Bodega	82
Resultados de las encuestas aplicadas a la Comisión Técnica	89
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	94
Propuesta	94
Importancia de la estrategia propuesta	94
Descripción de la estrategia	99
Características de la estrategia	101
Descripción de la propuesta.....	102
Desarrollo de la propuesta	103
Conclusiones	115
Recomendaciones	117
ANEXOS.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO HOSPITALARIO	42
Tabla 2. ACTIVIDADES LOGÍSTICAS Y ADMINISTRATIVAS GENÉRICAS EN UN PROCESO DE ABASTECIMIENTO HOSPITALARIO	97
Tabla 3. INDICADORES DE PLANEACIÓN Y ABASTECIMIENTO	111
Tabla 4. INDICADORES DE ALMACENAMIENTO	112
Tabla 5. INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO</i>	30
Figura 2 <i>PROCESO DE EMITIR REQUERIMIENTOS</i>	47
Figura 3 <i>PRINCIPALES DEFICIENCIAS DEL PROCESO</i>	48
Figura 4 <i>SUFICIENCIA DE REQUERIMIENTOS PARA EL FUNCINAMIENTO</i>	49
Figura 5 <i>USO DE SISTEMA PARA HACER REQUERIMIENTOS</i>	50
Figura 6 <i>OPORTUNIDAD DE LOS TIEMPOS DE RESPUESTA</i>	51
Figura 7 <i>AFIRMACIONES DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO</i>	53
Figura 8 <i>FACTORES QUE DIFICULTAN LA ELABORACIÓN DEL PAC</i>	54
Figura 9 <i>FECHA DE RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTOS</i>	55
Figura 10 <i>PROCEDIMIENTO DE ENTREGAS FUERA DE PLAZO</i>	56
Figura 11 <i>SE REALIZAN ESTUDIOS PROYECTADOS POR DEPARTAMENTOS</i>	57
Figura 12 <i>ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y PRIORIDADES DE COMPRAS</i>	58
Figura 13 <i>PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO</i>	59
Figura 14 <i>FACTORES QUE DIFICULTAN LA ELABORACIÓN DEL PAC</i>	60
Figura 15 <i>FECHA DE RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTOS</i>	61
Figura 16 <i>PROCEDIMIENTO DE ENTREGAS FUERA DE PLAZO</i>	62
Figura 17 <i>SE REALIZAN ESTUDIOS PROYECTADOS POR DEPARTAMENTOS</i>	63
Figura 18 <i>ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y PRIORIDADES DE COMPRAS</i>	64
Figura 19 <i>PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO</i>	65
Figura 20 <i>COMPETENCIAS DENTRO DEL PROCESO</i>	66
Figura 21 <i>DURACIÓN FASES DE COMPETENCIAS</i>	67
Figura 22 <i>FACTORES QUE DIFICULTAN EL PROCESO DE COMPRAS</i>	68

Figura 23 <i>PRINCIPALES PROBLEMAS PARA CARGAR DATOS EN SERCOP</i>	69
Figura 24 <i>PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLAS</i>	70
Figura 25 <i>PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO</i>	71
Figura 26 <i>DURACIÓN PROCESO CONTRATACIÓN PUBLICA</i>	72
Figura 27 <i>FACTORES QUE DIFICULTAN PROCESO DE CONTRATACIÓN</i>	73
Figura 28 <i>PROBLEMAS DE LA ENTREGA DE PRODUCTOS LUEGO DE LA SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO</i>	74
Figura 29 <i>PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA EN EL PROCESO</i>	75
Figura 30 <i>ASPECTOS A MEJORAR DEL PROCESO</i>	76
Figura 31 <i>PERIODICIDAD DE LAS METAS</i>	77
Figura 32 <i>FACTORES QUE DIFICULTAN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA</i>	78
Figura 33 <i>SUFICIENCIA DEL PRESUPUESTO PARA CUBRIR COMPRAS NECESARIAS</i>	79
Figura 34 <i>PRINCIPALES CUELLO DE BOTELLA EN EL PROCESO</i>	80
Figura 35 <i>ASPECTOS A MEJORAR DEL PROCESO</i>	81
Figura 36 <i>PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN PRODUCTO ADJUDICADO</i>	82
Figura 37 <i>VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL INGRESO A BODEGA</i>	83
Figura 38 <i>PROCEDIMIENTO SI EL USUARIO NO VERIFICA EL REQUERIMIENTO</i>	84
Figura 39 <i>ACCIONES CON EL PRODUCTO NO RETIRADO</i>	85
Figura 40 <i>PROPUESTA DE MEJORAS DEL PROCESO</i>	86
Figura 41 <i>PARTICIPACIÓN EN EL REAPROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS</i>	87
Figura 42 <i>EXISTENCIA DE POLÍTICAS PARA INVENTARIOS GENERALES Y CÍCLICOS</i>	88
Figura 43 <i>DURACIÓN PROCESO CONVOCATORIA Y COMPRA</i>	89
Figura 44 <i>FACTORES QUE DIFICULTAN PROCESO DE COMPRAS</i>	90

Figura 45 <i>EXISTENCIA DE OFERTA PARA SATISFACER NECESIDADES DEL HOSPITAL</i>	91
Figura 46 <i>PRINCIPALES CUELLO DE BOTELLA EN EL PROCESO</i>	92
Figura 47 <i>PROPUESTAS DE MEJORA</i>	93
Figura 48 <i>ESQUEMA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO HOSPITALARIO</i>	103
Figura 49 <i>PASOS PARA MEJORA DE PROCESOS</i>	107
Figura 50 <i>ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO</i>	110
Figura 51 <i>RESULTADOS DE UN SISTEMA LOGÍSTICO EMPRESARIAL</i>	115

RESUMEN

El sistema de logística y suministros hospitalarios es sin duda el soporte principal para el abastecimiento de todos los insumos que se necesitan para atender los distintos servicios que se prestan en la institución de salud. Es por ello que con el presente estudio se dio a conocer cómo funciona actualmente la cadena de suministros y abastecimiento del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, y a partir de esto fijar algunas estrategias, a fin de mejorar su gestión, entendiendo la importancia de sus servicios a la población. Para determinar la situación actual se aplicaron encuestas a los responsables de las áreas medulares del hospital que participan de manera directa en el proceso de adquisiciones y contrataciones públicas para conocer el estatus actual de abastecimiento, su efectividad, e identificación de las mejoras. A través del estudio y sus resultados, se pudo establecer que la fase preparatoria, es la principal dificultad que se tiene a lo largo del proceso, afectando de esta manera los tiempos de entrega de documentos, y errores en los mismos, los cuales son tomados en cuenta para la propuesta de estrategias de mejoras. Se propuso como estrategia principal, la creación de un equipo interdisciplinario que atienda el proceso en su integralidad, utilizando indicadores de gestión, midiendo la eficiencia de los procedimientos y realizar con esta base de registros las mejoras correspondientes a partir de entonces.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN**
- **INNOVACIÓN**
- **SALUD**
- **ESTRATEGIAS**

ABSTRACT

The hospital logistics and supplies system is undoubtedly the main support for the supply of all the supplies that are needed to attend to the different services that are provided in the health institution. That is why with this study it was revealed how the supply and supply chain of the Hospital of Specialties Armed Forces No. 1 currently works, and from this set some strategies, in order to improve its management, understanding the importance of its services to the population. In order to determine the current situation, surveys were applied to those responsible for the core areas of the hospital who participate directly in the process of public procurement and contracting to find out the current status of supply, its effectiveness, and identification of improvements. Through the study and its results, it was established that the preparatory phase is the main difficulty encountered throughout the process, thus affecting the delivery times of documents, and errors in them, which are taken into account for the proposal of improvement strategies. The creation of an interdisciplinary team to attend the process in its entirety was proposed as the main strategy, using management indicators, measuring the efficiency of the procedures and making the corresponding improvements from then on with this record base.

KEYWORDS:

- **MANAGEMENT**
- **INNOVATION**
- **HEALTH**
- **STRATEGIES**

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

Un centro de salud hospitalaria se refiere al espacio que dispone de diversos productos, artículos e implementos es un sitio en el cual tiene la finalidad de proporcionar servicios médicos asistenciales a una población (Oré, 2017). Si los bienes de los que dispone son manejados de manera inadecuada, puede ocasionar efectos negativos sobre la calidad y eficiencia de los servicios que brinda, al igual que en los costos y accesibilidad a los mismos (Ferrandiz, 2017).

La logística hospitalaria abarca tres actividades que son el abastecimiento, la recepción y la gestión de los inventarios; la atención medica concentra todas las actividades de transformación que se dan dentro del hospital, entre las cuales se encuentran la lavandería, la esterilización, la cocina, entre otras; y la distribución o reabastecimiento lleva a cabo el seguimiento a todos los productos desde su almacenamiento hasta todas las áreas donde son requeridos y utilizados (Aguero, 2017).

Al considerar la relevancia que tienen estos procesos surgen diversos trabajos investigativos, como el de Jaimes (2016), quien analizo diversas literaturas nacionales e internacionales con la finalidad de determinar las prácticas más adecuadas que le permitieran diagnosticar la logística hospitalaria del Instituto Corazón de Bucaramanga S.A, a partir de lo cual diseño un plan para optimizar el servicio que presta dicha institución. Llegando a la conclusión de que la logística hospitalaria contribuye a que se logren los objetivos relacionados con la calidad y cobertura de los centros de salud.

Por su parte, Larrain, Valentin y Zelaya (2018), desarrollaron un estudio, a fin de determinar la razón por la cual los pacientes afiliados al Seguro Integral de Salud (SIS),

no recibían todos los medicamentos requeridos. Logrando identificar que las fuentes de abastecimientos de los centros de salud afiliados al SIS correspondían a compras corporativas por parte del Centro Nacional de Abastecimiento de Recursos Estratégicos.

Cabe destacar que en el año 1995 la Sociedad Consultora Alemana de Higiene y Medicina Ltda. SANIPLAN celebró un contrato con el Ministerio de Salud, mediante la Unidad Coordinadora (UCP) del Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud (PFSS) con el propósito de diagnosticar los sistemas logísticos, a fin de proporcionar mejoras en cuanto a la calidad de los servicios de salud que ofrece el Ministerio en la materia. El mencionado estudio permitió definir de manera analítica la situación del servicio de salud, para luego desarrollar propuestas de solución que abarcan el marco legal, el sistema logístico y la gestión, lo cual se encuentra expreso en los artículos 34-36 del manual de funciones del Hospital Almanzor Aguinaga Asenjo.

De igual manera, en el año 2011 en Madrid, el Centro Español de Logística (CEL) realizó la creación del Comité Técnico de Logística Hospitalaria, lo cual surge a partir de la preocupación de diversos hospitales debido al impacto económico que la gestión logística significa dentro de las instituciones de salud, cuyo propósito fue el de desarrollar nuevos métodos que aporten mejoras a la gestión y su alcance, además de intercambiar experiencias y propagar los resultados al resto de la comunidad.

Actualmente, el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1 es un hospital de tercer nivel, ya que en él se consolida la docencia, la investigación y se realizan acuerdos con las grandes universidades del país para llevar a cabo estudios de pregrado y postgrado. Además, gracias a las múltiples especialidades médicas que ofrecen, lo referencian como un centro hospitalario a la vanguardia de la medicina en Ecuador acorde con el nivel de atención requerido por las normas internacionales,

ocupando de esta manera un lugar privilegiado en la comunidad médico científica del país y de Latinoamérica.

1.2. Planteamiento del Problema

Entre los principales factores que intervienen para el correcto funcionamiento de las casas de salud se encuentra el abastecimiento hospitalario, por lo que su gestión es un tema de gran relevancia al momento de realizar una eficiente planificación, con el objeto de garantizar que se disponga de todo lo necesario para cumplir con los servicios que se ofrecen.

Para llevar a cabo los procedimientos planificados y de emergencia, es necesario el abastecimiento adecuado del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, lo cual depende de la asignación presupuestaria al sector salud por parte del Estado, puesto que una reducción del mismo puede ocasionar que no se logre la adquisición de la totalidad de los requerimientos realizados por las diferentes áreas del hospital para poder prestar servicios de atención a los pacientes. Este escenario obliga al hospital a ajustarse al presupuesto asignado, afectando así el cumplimiento adecuado de los procedimientos establecidos para la atención a los pacientes.

Los procesos y la gestión administrativa impiden la ejecución del presupuesto anual, lo que provoca una reducción en el presupuesto del próximo año fiscal. Es importante que se realice un seguimiento detallado a la situación antes expuesta, con la finalidad de evitar que la misma afecte negativamente la planificación del hospital.

El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1 pertenece a la red de salud pública del Ecuador, por lo que, entre sus servicios está el proporcionar atención médica especializada a pacientes referidos de otras casas de salud, lo cual es un factor que se debe tener en cuenta para la gestión del abastecimiento hospitalario. De acuerdo con el Manual Práctico emitido por la Organización Mundial de la Salud (1989),

para estimar las necesidades de insumos hospitalarios se deben realizar las siguientes acciones:

- Seleccionar el período para el cual se calcula el consumo,
- Ajustar el consumo en razón de mermas y pérdidas evitables,
- Ajustar el consumo para tener en cuenta el desabastecimiento (en caso necesario),
- Calcular el consumo de cada medicamento por servicio,
- Hacer la sumatoria para el cálculo de necesidades de la institución,
- Utilizar datos de morbilidad y pautas de tratamientos establecidos en el hospital para medicamentos que no han tenido suministro constante,
- Calcular el consumo de medicamentos a partir de los registros de existencias en los almacenes, sumando las existencias iniciales (1ro de enero) más los medicamentos recibidos y restando el inventario final (diciembre 31). Para hacer el cálculo ajustado por merma o pérdida evitable, se restan del consumo registrado las pérdidas evitables, considerando como pérdidas evitables las salidas de medicamentos por fecha de vencimiento (caducidad), medicamentos dañados u otros,
- Calcular el consumo ajustado por desabastecimiento sólo si el período de agotamiento ha sido por 30 días o más, en cuyo caso se calcula multiplicando el consumo registrado por el cociente resultado de la división entre el período de cálculo (meses, días) y el período de meses o días con existencias,
- Calcular el consumo medio de cada medicamento discriminado por servicio y, en algunos hospitales con consulta externa, estimar el consumo de este servicio por

cada mil visitas, dividiendo el consumo ajustado de cada medicamento por el número total de consultas de estos pacientes y multiplicando por mil.

Otro factor que se debe tener presente al momento de planificar el aprovisionamiento hospitalario es el hecho de que, en materia de la salud del ser humano, pueden surgir muchos imprevistos que demandan insumos para poder ser atendidos.

En el año 2018 el sector salud fue uno de los sectores prioritarios para la asignación de recursos públicos de Ecuador, al cual se le asignó un total de 2.665,1 millones de Dólares (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). En el país se encuentran registrados 4.165 establecimientos de asistencia a la salud, de los cuales el 80% corresponden al sector público (INEC, 2018). En los años 2017 y 2018 en el sector público disminuyeron 43 establecimientos de salud, en el sector privado con fines de lucro disminuyeron 2 establecimientos e incrementaron 42 sin fines de lucro (INEC, 2018).

Por lo indicado anteriormente, el presente estudio investigativo tuvo como propósito analizar los procesos logísticos del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, a fin de desarrollar estrategias que permitan mejorar su abastecimiento hospitalario, y puedan contar con los insumos y dispositivos médicos necesarios en la ejecución de los procedimientos médicos, para brindar satisfacción al paciente; puesto que este centro asistencial es uno de los más antiguos e importantes del Ecuador.

1.3. Objetivo general del proyecto

Proponer estrategias para la mejora en la gestión del abastecimiento hospitalario en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 de la ciudad de Quito, Ecuador.

1.4. Objetivos específicos del proyecto

- Diagnosticar la situacional actual del proceso de Abastecimiento Hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1.
- Identificar los procesos inherentes al abastecimiento hospitalario que son susceptibles de mejoras.
- Plantear estrategias para rediseñar el sistema de abastecimiento en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1.

1.5. Interrogantes

- ¿De qué manera se realiza actualmente la gestión de abastecimiento hospitalario en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1?
- ¿Cuáles son los aspectos que ha provocado un desabastecimiento hospitalario en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, durante estos últimos años?
- ¿Cuáles son las consecuencias que genera el desabastecimiento hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1?
- ¿Cómo afecta la gestión de abastecimiento hospitalario a los servicios que ofrece el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1?

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Marco teórico

2.1.1. Marco teórico legal

Para el diseño de estrategias orientadas a mejorar la gestión del abastecimiento hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, es pertinente tener presente el siguiente marco teórico jurídico:

- **Constitución de la República del Ecuador (2008)**

“**Art. 32.-** La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional”.

Con base en lo señalado en el referido artículo, es deber del Estado el velar por el derecho de los ciudadanos a los servicios de salud, siendo este parte de los derechos del buen vivir. Asimismo, corresponde al Estado establecer y desarrollar políticas y programas orientados a la atención integral de salud, bajo los principios de solidaridad, equidad y eficacia.

- **Ley Orgánica de la Salud (última modificación 2012)**

“**Art. 5.-** La autoridad sanitaria nacional creará los mecanismos regulatorios necesarios para que los recursos destinados a salud provenientes del sector público, organismos no gubernamentales y de organismos internacionales, cuyo beneficiario sea el Estado o las instituciones del sector público, se orienten a la implementación, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, de conformidad con los requerimientos y las condiciones de salud de la población”.

En atención a lo señalado en el artículo 5 de la ley en cuestión, es preciso resaltar que los mecanismos regulatorios ameritados para que los recursos del sector público sean dirigidos a la salud, deben ser establecidos por la autoridad sanitaria nacional en función de las demandas de la población y sus situaciones de salud.

- **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**

“**Art. 7.-** El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes.

Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley”.

A través del SNCP se establecen los principios y lineamientos que deben cumplirse al momento de que las organizaciones sujetas a esta ley procedan a realizar contrataciones, lo cual abarca los planes, programaciones, presupuestos, controles, administración y ejecución de los procesos de procura.

- **Reglamento de Manejo de los Bienes del Sector Público Contraloría**

“Art. 1.- Objeto y ámbito de aplicación.- El presente reglamento regula la administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios de propiedad de las instituciones, entidades y organismos del sector público y empresas públicas, comprendidas en los artículos 225 y 315 de la Constitución de la República del Ecuador, entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos en los términos previstos en el artículo 211 de la Constitución de la República del Ecuador y en los artículos 3 y 4 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, y para los bienes de terceros que por cualquier causa se hayan entregado al sector público bajo su custodia, depósito, préstamo de uso u otros semejantes.”

- **Ley de Derechos y Amparo al Paciente**

“Art. 2- DERECHO A UNA ATENCION DIGNA. - Todo paciente tiene derecho a ser atendido oportunamente en el centro de salud de acuerdo a la dignidad que merece todo ser humano y tratado con respeto, esmero y cortesía.

- **Reglamento y Control Sanitario de Dispositivos Médicos y Dentales**

“Art. 1.- Las disposiciones contenidas en el presente reglamento regulan todo lo relacionado con el registro y control sanitario de los siguientes productos:

- a) Dispositivos médicos;
- b) Reactivos bioquímicos y de diagnóstico (de uso in vitro); y,
- c) Productos dentales”.

Al momento de realizar los registros y control sanitario de dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y de diagnóstico y productos dentales, se deben cumplir todas las disposiciones que se establecen en el reglamento y Control Sanitario de Dispositivos Médicos y Dentales.

- **Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos y Registro Terapéutico según acuerdo Ministerio de Salud Pública 00004288**

Normas Técnicas de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas de codificación 05 de abril de 2018 donde el Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP) comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, egresos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley. En este contexto, es preciso señalar que toda organización que pertenezca al sector público de salud deberá obedecer los lineamientos decretados por el SINFIP para gestionar los ingresos, egresos y financiamientos públicos vinculados al Plan Nacional de Desarrollo.

2.1.2. Marco teórico epistemológico

El presente trabajo tiene por objeto la identificación del cumplimiento de la planificación del abastecimiento hospitalario y su afectación en los servicios de salud que ofrece el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, en función de lo cual se realizará una investigación retrospectiva observacional de la gestión de suministro del hospital durante los años 2016, 2017 y 2018, mismo que será analizada, para posteriormente diseñar estrategias de mejora, con el fin de cumplir con el propósito del hospital, para el bienestar en la atención al paciente.

2.1.3. Marco teórico conceptual

2.1.3.1. Estrategia

Las estrategias se refieren a la serie de nociones y lineamientos que se utilizan en una organización para su optimización, crecimiento y mejoramiento de sus niveles de

productividad en la actualidad, y de esta manera garantizar su sustentabilidad a futuro. Se compone por las diferentes directrices (definición del negocio, misión, visión y valores institucionales), los objetivos, incluyendo sus metas e indicadores de seguimientos y los proyectos de mejoramiento que se establezcan (Maldonado-Mera, Benavides, & Buenaño, 2017).

2.1.3.2. Planificación Estratégica

Consiste en un instrumento de gestión que se emplea como fundamento las decisiones que se toman dentro de las organizaciones en relación a las acciones que se deben emplear en la actualidad y el plan a seguir en el futuro, lo que permite ajustarse a los cambios y demandas que surjan del entorno y de esta manera alcanzar mayores niveles de eficiencia, eficacia y producción (García J. , 2017).

2.1.3.3. Devengado

El termino devengado se refiere al sistema de contabilidad que se encarga normalmente de registrar los diferentes ingresos y gastos que ocurren en el instante en que surge una transacción y no en el instante en que se realizan los cobros y pagos (Omeñaca, 2016).

2.1.3.4. Gestión

Se refiere al proceso dirigido por una o más personas con la finalidad de coordinar laboralmente las actividades y tareas a realizar por otros sujetos. De igual manera, se puede decir que es la capacidad que tiene una organización de definir, evaluar y cumplir con sus propósitos usando de manera adecuada los recursos que tiene disponible (Hernandez, Barrios, & Martinez, 2018).

En lo referente a términos gerenciales, la gestión se relaciona al logro de ciertos objetivos definidos (Del Rio, 2017), por lo que abarca todas las acciones que se llevan a cabo para alcanzar las metas en un periodo establecido. Dichas acciones se compilan

en cuatro categorías que son planeación, organización, dirección y control, para lo cual se distribuyen los recursos disponibles de manera estratégica.

2.1.3.4.1. Indicadores de gestión

Son ratios que permiten proporcionar información necesaria para la administración de un proceso, los cuales son imprescindibles para evaluar el desempeño y desarrollar la gestión, ya que lo que no es medido no puede ser controlado y lo que no es controlado no puede ser gestionado (Hernandez, Barrios, & Martinez, 2018). Las características que deben tener los indicadores de gestión son:

- a) Surge a partir de un propósito definido.
- b) Aporta información relevante.
- c) Formulación es sencilla y fácil de interpretar.
- d) Cuantificable.
- e) Comparable con indicadores de otras empresas similares.
- f) Aporta valor o genera ahorros.
- g) No implica costos.

A continuación, se presentan los indicadores relacionados con el tema de estudio y sus respectivas fórmulas de cálculo:

- **Rotación de inventario:** Es empleado para determinar cuál es el porcentaje de los inventarios que se rotan en un periodo de tiempo establecido:

$$\frac{\text{Egreso de inventarios en el periodo}}{\text{Stock inicial} + \text{ingreso del producto}} * 100\%$$

- **Entregas a tiempo:** Es utilizado para llevar control sobre la puntualidad de las entregas, y de esta manera establecer un control sobre los proveedores:

$$\frac{\text{Pedidos entregados puntualmente}}{\text{Total de los pedidos}} * 100\%$$

- **Entregas correctas:** Se usa para controlar meticulosamente las entregas, ya que el hecho de que las mismas se realicen a tiempo no implica que se hagan de forma completa:

$$\frac{\textit{Entregas realizadas correctamente}}{\textit{Entregas totales}} * 100\%$$

- **Atrasos:** Se establece para llevar un control sobre los proveedores:

$$\frac{\textit{Pedidos entregados fuera de tiempo}}{\textit{Total de los pedidos}} * 100\%$$

- **Devoluciones:** Se refieren a aquellos pedidos que no cumplen con lo solicitado:

$$\frac{\textit{Pedidos devueltos}}{\textit{Total de los pedidos}} * 100\%$$

2.1.3.5. Abastecimiento

Es la función logística mediante la cual se aprovisiona una empresa con todo el material que amerita para funcionar de manera correcta y adecuada (Pinheiro, Berval, & Rodriguez, 2017).

En concordancia con lo indicado por Lino (2018), se puede señalar que abastecimiento se refiere a conseguir del exterior de la empresa los bienes y servicios que amerita para que su funcionamiento se ejecute de forma correcta en los tiempos establecidos, con estándares de calidad aceptables y con los precios más bajos que ofrezca el mercado.

En una institución el proceso de compras consiste en determinar cuáles son las necesidades de la organización en cuanto a bienes y servicios, para posteriormente seleccionar los proveedores con los cuales realizar negociaciones a través de convenios adquirir los bienes y servicios y proseguir con el pago de los mismos (Pinheiro, Berval, & Rodriguez, 2017).

2.1.3.6. Gestión de abastecimiento

La gestión de abastecimiento se refiere a las acciones que se llevan a cabo para que la organización adquiera los productos, materiales y servicios que amerita para que funcione normalmente, en función de lo cual deben adquirirse procurando cumplir con las cantidades y plazos establecidos, así como los estándares de calidad y precios accesibles (Condori, 2018).

A continuación, se presentan los pasos que deben seguirse para una correcta gestión de abastecimiento:

Figura 1

GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO



Nota. Elaborado por el autor, recuperado de Mendoza y Cevallos (2016).

2.1.3.7. Implementar

Llevar a cabo de forma eficiente lo que se debe hacer, por quien debe hacerse, en el tiempo preciso a fin de lograr una rentabilidad óptima (Proaño, Soler, & Perez, 2017).

Este concepto se aplica cotidianamente al momento de emprender una nueva acción, por ejemplo, cuando una empresa se dispone a ejecutar un plan para incrementar las ventas; en materia de política se evidencia por ejemplo cuando el gobierno toma la decisión de aplicar una medida que disminuya el índice de desempleo, tales como la creación de nuevos puestos de trabajo, entre otros.

Tomando como referencia lo expuesto por Zaldumbide (2019), se puede decir que todo aquello que es implementado, antes de ser concretado debe cumplir con una serie de etapas; en otras palabras, en primer lugar, nace de las ideas de los funcionarios públicos que tienen el deber de diseñar políticas públicas que promuevan mejoras para el sector sobre el cual trabajan.

En este sentido, luego de que las autoridades competentes aprueban las ideas, estas siguen los procedimientos para lograr un marco legal que permita sustentarlas formal y definitivamente, además que garantice su seguimiento, observaciones y cumplimiento, de igual manera para que en caso que no se cumplan de manera adecuada, se impongan las respectivas sanciones.

2.1.3.8. Mejora

Se le llama mejora a las acciones o situaciones propicias de una organización para el progreso o mejoramiento de las cosas o sujetos que tienen lugar dentro de su constitución (Esquivel, Leon, & Castellanos, 2017).

La mejora se refiere a la implementación sistemática de un cambio conveniente para lograr rendimientos favorables. En este sentido, la mejora continua puede definirse

como la modificación de un proceso a fin de aumentar su efectividad, eficiencia y nivel de adaptabilidad (Perez, 2016).

Por su parte Fernandez y Ramirez (2017), mencionan sobre la mejora continua, que la administración de la calidad de un proceso amerita que constantemente se realice un mejoramiento continuo en el cual se busque la perfección. En este contexto Quenta (2018), lo define como una transformación viable y accesible en los procesos que realizan las empresas pertenecientes a países en desarrollo, a fin de nivelarse tecnológicamente con los países desarrollados.

2.1.3.9. Presupuesto

Es un plan orientado a la integración y coordinación expresada financieramente en relación a las operaciones y recursos que conforman una compañía durante un periodo definido previamente, para alcanzar el cumplimiento de las metas propuestas por los directivos de la misma (Arias, 2018).

El presupuesto se expresa formalmente de manera cuantitativa de acuerdo a los objetivos planteados por la administración de la institución para un periodo, para lo cual se establecen estrategias oportunas que permitan su cumplimiento (Carlosama & Ramos, 2018). De igual forma, el mismo autor señala que se refiere a una estimación programada metódicamente sobre las condiciones de las operaciones y resultados que se esperan alcanzar por una empresa en un periodo de tiempo determinado.

Según Montaña (2015), el presupuesto es una herramienta fundamental en la administración de las instituciones, considerándose como una expresión cualitativa y cuantitativa de los objetivos operativos de la organización, los cuales se presentan en cantidades y valores monetarios.

Cabe resaltar, que en función de que las organizaciones alcancen mayores niveles de productividad en cuanto a los recursos y el cumplimiento de sus objetivos, se

deben realizar presupuestos que le permitan conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades. En este contexto, es pertinente mencionar que mediante el presupuesto se pone en práctica la planificación de los recursos y permite controlar eficientemente la asignación de los mismos.

2.1.3.10. Costos

Se refiere a los gastos que ejecuta una compañía durante un periodo definido en relación a la producción, investigación, ventas y contabilidad. Es el valor que tiene el dinero usado para la producción. En términos de negocio son los pagos que se realizan a cambio de un bien o servicio (Vallejos & Chilingua, 2017).

2.1.3.11. Inventarios

Es la cantidad de bienes o activos fijos que una organización tiene en existencia en un tiempo determinado, cuyo destino es ser vendidos o usados en su proceso productivo. También se puede definir como la totalidad de dinero invertido por el sistema para la adquisición de los insumos que pretende consumir o vender (Loja, 2015). De igual manera otros autores lo definen como la existencia de productos o recursos usados en una institución (Lara, 2017), cabe destacar que se refiere a un bien que la empresa espera usar.

Los motivos que conllevan a una empresa a mantener sus inventarios están relacionados primordialmente con la reducción de los costos. Según Lara (2017) los costos asociados a los inventarios son:

- **Costos de mantenimiento:** Relativos al manejo de los inventarios (almacenamiento, daños, obsolescencia y depreciación).
- **Costos de configuración:** Son los que están asociados a los cambios que se deben hacer en cuanto a la configuración de los equipos, documentaciones y materiales al realizar cambios de un producto a otro.

- **Costos de pedidos:** Se refiere a los costos administrativos que contempla la preparación de la orden de compra o producción.
- **Costos faltantes:** Es el que se produce al existir un quiebre de stock, lo cual amerita que se cancelen las ordenes o esperas debido a la falta de materia prima.

A continuación, se indican los tipos de inventarios:

- **Materia prima:** Son elementos destinados a ser usados para la elaboración de bienes.
- **Productos en proceso:** Son aquellos que se hallan en el proceso de fabricación.
- **Productos terminados:** Se refiere a los que están listos para ser comercializados.
- **Materiales y suministros:** Son los elementos que se utilizan para la fabricación del bien, sin embargo, no forman parte de dicho bien (herramientas).

2.1.3.12. Gestión de inventarios

Es el control que se realiza de la cantidad de bienes disponibles en las diversas áreas de la organización, cuya finalidad es la reducción de los costos que surgen debido al almacenamiento de los bienes en existencia. En este sentido Loja (2015), señala que se puede tratar como un conjunto de controles y políticas implementadas para supervisar que los niveles de los inventarios y determinar oportunamente su mantenimiento, el momento en que se amerita un reabastecimiento y la cantidad de pedidos que debe hacerse. Así mismo se puede definir como la planificación y control de los inventarios (Velez, 2018).

2.2. Trabajos relacionados (estado del arte)

Autor: Morales, Fernanda.

Año: 2015.

Título: Mejoras a la gestión del proceso de abastecimiento de insumos clínicos para el Hospital San José.

Morales (2015) presentó un trabajo para mejorar la gestión del proceso de abastecimiento de insumos clínicos para el Hospital San José, el cual, en primer lugar, indicó la problemática que tenía el hospital en cuanto a la poca eficiencia de sus procesos, lo que ponía en riesgo el funcionamiento de muchas de sus áreas operativas y la acreditación para poder auto-gestionarse. En atención a la situación antes descrita el proyecto se realizó focalizándose principalmente en la Subdirección Administrativa y en la Unidad de Gestión Presupuestaria con la finalidad de mejorar el proceso de abastecimiento de insumos médicos.

Cabe destacar que la problemática que presentó el hospital en cuanto a las deficiencias en el proceso de abastecimiento se asoció a los sistemas de información y a los recursos humanos y financieros. La metodología utilizada en el proyecto consistió en el rediseño del proceso de negocios, para lo cual en primer lugar se realizó un levantamiento del proceso actual, y luego se identificaron los problemas claves del mismo para finalmente presentar la propuesta del nuevo diseño del proceso.

Por último, se establecieron indicadores de control de gestión, con la finalidad de hacer seguimiento y controlar el nuevo diseño en cuanto a la gestión y ejecución, así como para proporcionar información útil a futuras tomas de decisiones. La propuesta tiene por finalidad que el hospital logre mejorar su gestión interna, disminuyendo los tiempos y optimizando el consumo de recursos humanos, materiales y financieros.

Autor: Acosta, José.

Año: 2015.

Título: La gestión de inventarios como herramienta en el abastecimiento de insumos médicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital de Ambato.

Acosta (2015), desarrollo un trabajo investigativo sobre la gestión de inventarios como herramienta en el abastecimiento de insumos médicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital de Ambato, cuyo objetivo consistió en determinar cuáles eran los puntos críticos que tienen lugar dentro del proceso de abastecimiento de insumos médicos, así como la manera en que se encuentra constituida la cadena, a fin de prevenir los desabastecimientos, que pudiesen afectar negativamente a los clientes tanto internos como externos.

Para desarrollar su investigación, el autor utilizó una metodología cuantitativa, con el propósito de analizar todos los componentes que influyen en la gestión de inventario de las bodegas con las que cuenta la organización, lo cual le permitió recabar información acerca de los factores que afectan de forma directa al abastecimiento de insumos médicos. Llegando a la conclusión de que la gestión de inventarios de la institución no soportaba de forma eficiente todas las actividades que se realizaban en las diversas áreas, debido al desabastecimiento que existía de insumos médicos.

Con base en lo anterior, el autor presentó una propuesta que consistió en un modelo para optimizar la cadena de abastecimiento a través de la implementación de la teoría de restricciones a fin de mejorar la gestión de inventarios y de esta manera establecer niveles adecuados de existencia en los insumos.

Autor: Gaviria, Aura.

Año: 2015.

Título: Plan de mejoramiento del proceso de adquisición de insumos médicos en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús de “Quevedo”.

Gaviria (2015), llevo a cabo una un estudio en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús de Quevedo, con la finalidad de desarrollar un plan que permitiera mejorar el proceso para adquirir insumos medicos, y de esta manera lograr la satisfaccion de los usuarios. El estudio se realizo bajo la linea de gestion de los servicios de la salud, por lo que se utilizo un enfoque cuali-cuantitativo para implementar una metodologia de campo, descriptiva y bibliografica. Usando como tecnicas de recoleccion de información la encuesta y la observacion directa.

El analisis de los resultados obtenidos indicaron que el problema se originaba en el componente del requerimiento cutrimestral, debiendose esto a que las cantidades de insumos que se solicitaban era inferior al consumo mensual promedio, asi como para el requerimiento cuatrimestral; en este sentido, las cantidades de insumos que se solicitaban no abastecia la demanda hospitalaria.

En vista de lo anterior, la autora recomendo emplear un plan que permitiera garantizar que el hospital se abasteciera de suficiente insumos medicos para cubrir todos los requerimientos de los diversos servicios, y de esta forma aumetar la eficiencia de los procesos y servicios a objeto de lograr satisfascer las demandas de los clientes.

Autor: Celi, Veronica.

Año: 2016.

Título: Análisis de la gestión del suministro de insumos médicos en el Hospital San Francisco de Quito – IESS

Celi (2016), realizó una investigación mediante la cual analizó la gestión del suministro de insumos médicos en el Hospital San Francisco de Quito, con el propósito de demostrar que una planeación adecuada al momento de adquirir, distribuir y utilizar los insumos médicos, es de gran importancia para ofrecer una atención de salud eficiente y de calidad, y de esta manera proteger la economía de la organización y lograr que se acaten las normas y lineamientos emanadas por el Ministerio de salud pública para este tipo de actividades.

Como metodología, la autora llevó a cabo un estudio observacional a objeto de comprobar que la ausencia de una planificación adecuada al momento de adquirir los insumos médicos, representa uno de los principales motivos que ocasionan aumento de los costos del servicio, a partir de lo cual surge la necesidad de disponer de personal capacitado que cumpla con las normativas y procesos establecidos, procurando evitar al máximo las compras emergentes y pérdidas por caducidad.

Los resultados de la investigación indicaron que el hospital no poseía un plan de gestión de insumos, no disponía de normas y protocolos para la compra de insumos médicos, existía una inadecuada documentación y estadística de la gestión de suministros, entre otros. Con base en lo cual propuso la implementación de un plan de mejora continua al sistema de gestión de suministro de insumos y medicinas para el hospital, con la finalidad de optimizar los escasos recursos con los que cuentan las casas de salud en el país.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque utilizado en la presente investigación es cuantitativo, con la finalidad de analizar la información obtenida del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1 de manera objetiva, lo cual facilitó una perspectiva acerca de la situación actual con la finalidad de diseñar las estrategias más idóneas para mejorar su gestión de abastecimiento. De acuerdo con Cohen y Gomez (2017), el enfoque cuantitativo se vale de la recopilación de información para comprobar las hipótesis, fundamentándose en el análisis numérico y estadístico a objeto de determinar las pautas de comportamiento y comprobar las teorías.

Asimismo, la investigación es descriptiva, por lo que mediante la misma se detallan las principales características de la población objeto del presente estudio (Cohen & Gomez, 2017). Esto con el propósito de describir su naturaleza sin enfocarse en las razones que dan origen al fenómeno analizado.

3.2. Método de investigación

De acuerdo con Gallardo (2017), el método de investigación se refiere al conjunto de actividades, procedimientos y técnicas que son implementadas de forma sistemática con el objetivo de cumplir con todas las fases del proceso investigativo. Así mismo el mencionado autor señala que a través del método de investigación se conjugan todas las actividades que se emplean en el trabajo de investigación, para lo cual se utilizan métodos científicos, detallando cada una de las etapas que se desarrollan en el proceso.

Es preciso señalar que en la presente investigación se aplicó el método inductivo, puesto que se buscó establecer conclusiones generales a partir de hipótesis

particulares. Este método se fundamenta en la observación y experimentación de hechos con la finalidad de alcanzar una conclusión general de los mismos, es decir, en este proceso se asciende de lo particular a lo general (Baena, 2017).

Asimismo, se implementó el método analítico, el cual es un proceso cognitivo que se basa en la descomponer un objeto de estudio a fin de separar todas sus partes y analizarlas individualmente (Cohen & Gomez, 2017).

En relación a lo antes indicado, cabe señalar que para la presente investigación se consideró la percepción de los distintos actores que participan a lo largo del proceso del abastecimiento hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, con la finalidad de comprobar si es la más idónea para satisfacer las demandas de los servicios, para lo cual se ejecutó un análisis detallado de todos los factores que interactúan durante el proceso.

3.3. Metodología de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió con la recopilación de datos de fuentes bibliográficas y definición de los objetivos, para luego construir los instrumentos de recolección de información y proseguir con su aplicación en la etapa de ejecución.

El área de abastecimiento del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1 es el objeto de estudio de la presente investigación, por lo que se recolectó información mediante una entrevista dirigida a los responsables de este proceso, con el objetivo de identificar todas actividades que se llevan a cabo para la adquisición de los insumos hospitalarios, así como para determinar cuál es el procedimiento utilizado desde la adquisición hasta la entrega a las bodegas para su posterior uso y distribución a los pacientes.

Luego a partir de la información obtenida se realizaron tablas en Excel para presentar los resultados alcanzados, a partir de lo cual se busca ofrecer un criterio sobre lo identificado, que sirva de sustento para desarrollar un análisis que de origen al diseño de un procedimiento estratégico que permita mejorar el abastecimiento hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1, lo cual contribuya a brindar una mayor satisfacción a los pacientes.

3.3.1. Diseño y tipo de investigación

Para la presente investigación se seleccionó un diseño no experimental, debido a que se observaron los fenómenos tal y como ocurren en su ambiente natural, a fin de analizarlos posteriormente. Cabe señalar que la misma pertenece al tipo transversal descriptivo, ya que la información se recabará con la finalidad de investigar la incidencia y valores que se dan en las variables.

3.3.2. Población

A continuación, se presenta la población seleccionada para el desarrollo de la presente investigación:

- Personal de la Dirección de Desarrollo Institucional.
- Personal de la Dirección Financiera.
- Personal del Departamento de Bodegas.
- Personal de la Unidad de Compras Públicas.
- Personal del Departamento Jurídico.
- Personal de Áreas requirentes.

A la Dirección Logística llegan los requerimientos de las unidades requirentes de bienes y servicios, misma que se entrega a la Dirección de Desarrollo Institucional (DDI) en matrices consolidado, para ser remitido al Comando Conjunto de las Fuerzas

Armadas para la aprobación del presupuesto ajustado para el siguiente año, de lo cual se realiza los ajustes en los servicios y remitir nuevamente a la DDI, para ser entregado en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (COMACO), fin ser ingresado en la WEB COMACO, para posteriormente subir el Plan Anual de Compras por la Unidad de Compras Públicas.

3.3.3. Muestra

Refiere Baena (2017), que la población puede definirse como el conjunto de todos los casos que reúnen ciertas y determinadas especificaciones.

En caso que una investigación tome para fines de estudio la totalidad de la población, no se hace necesario calcular la muestra, visto que se dice que se estudió el universo (Hernandez, Ramos, & Placencia, 2018).

Tabla 1.

PERSONAL QUE INTERVIENE EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

HOSPITALARIO

	Población	Fase	Total
Proceso abastecimiento hospitalario	Unidad Requirente	Fase preliminar	13
	Departamento de Abastecimiento	Fase preparatoria	05
	Dirección de Logística		01
	Dirección de Desarrollo Institucional (DDI)		02
	Dirección Financiera		02
	Departamento de Compras públicas	Fase pre-contractual	03
	Asesoría Jurídica	Fase contractual	02
	Comisión técnica de recepción	Fase post contractual	03
Encargado bodega	01		
	Total de la población		20

Nota: elaborado por el autor, fuente Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas

La herramienta utilizada fue la entrevista directa a la totalidad de los jefes de las unidades y los responsables directos que intervienen de manera sustantiva en la contratación de compras públicas, y una persona responsable de un requerimiento en el periodo de estudio.

3.4. Técnica de investigación

La técnica de investigación se refiere al procedimiento utilizado para conseguir datos o información (Baena, 2017). Con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos del presente estudio se utilizaron las siguientes técnicas de investigación.

- **Análisis documental:** Es una técnica que se fundamenta en fichas bibliográficas, cuyo propósito es analizar el material impreso. Esta técnica es utilizada para la confección del marco teórico del trabajo (Navarro & Jimenez, 2017).
- **Observación:** Consiste en percibir visualmente y de manera sistemática los acontecimientos, fenómenos o situaciones que se desarrollen en la naturaleza o en la sociedad, en relación a determinados objetivos de investigación (Gallardo, 2017).
- **Entrevista:** Se refiere a una técnica que se apoya en el dialogo que se lleva a cabo entre el entrevistador y el entrevistado sobre un tema preestablecido, de modo que el sujeto que entrevista obtenga la información pretendida (Borda, Dabenigno, & Freidin, 2017).

3.5. Estrategia de investigación

La estrategia de investigación es la manera de alcanzar los objetivos en el menor tiempo posible, con el mínimo de esfuerzo y los mejores resultados. A través de estas estrategias el investigador aumenta sus horizontes de visión sobre la realidad que quiere conocer y analizar (Borda, Dabenigno, & Freidin, 2017).

Con el propósito de llevar a cabo la presente investigación se realizó una búsqueda de información a través de fuentes confiables tales como Scielo, Google académico, Scopus, entre otros; a partir de lo cual se seleccionó la información más relevante y que a su vez representa un buen fundamento para el desarrollo del tema planteado. Cabe destacar que entre las principales palabras utilizadas para buscar la bibliografía están: estrategias gerenciales, logística hospitalaria, ciclo logístico, suministro y mejora de abastecimientos.

Para la recolección de la información se aplicaron entrevistas al personal implícito en la realidad del problema planteado del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1 (Jefe del área de logística, personal encargado de las diversas áreas y personal de la sección de planificación, adquisición y bodega). Los modelos de entrevistas a utilizar fueron validados y aplicados por Alejandra Guarachi (2014) en su trabajo titulado Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión del proceso logístico en El Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo de Essalud – Chiclayo, Perú.

A partir de los resultados de las fuentes bibliográficas y de las entrevistas, se realizó un análisis documental sobre la situación actual del hospital. Cabe destacar que mediante la observación directa se contrastara la información proveniente de las entrevistas.

Las preguntas abiertas de las encuestas fueron nominadas con los patrones o tendencias que resulten de las respuestas a fin de su procesamiento. Entonces el procedimiento en estos casos fue identificar los patrones en respuestas parecidas a fin de asignarle una categoría y cerrar la respuesta para efectos de análisis. El procedimiento se fundamentó en lo expuesto por Rojas (1981, p. 50-151), mediante el cual se afirma que la observación de frecuencias de ideas en las respuestas permite agruparlas mediante su clasificación para su posterior tratamiento estadístico.

3.6. Instrumentos de investigación

A efecto del presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Primarios:**
 - Entrevistas.
 - Observaciones directas.

- **Secundarios:**
 - Sistematización de resultados.
 - Revisión bibliográfica.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1. Análisis de la información

Para en el análisis de la información obtenida en campo, se utilizó Excel como herramienta de tratamiento de la data de todas las respuestas obtenidas. Visto que la mayoría de las preguntas son abiertas, se empleó y tal como se explicara en el marco metodológico, un esquema de agrupación de respuestas similares para asignarles una categoría o nominación que permita una clasificación común de acuerdo a la intencionalidad del entrevistado y poder así sistematizar los resultados.

La principal ventaja de las preguntas abiertas es que le permitió a los encuestados acercarse con sus propias palabras a la situación comentada, y al investigador observar e indagar sobre el fenómeno en estudio y obtener una mejor comprensión sobre su comportamiento.

4.2. Resultados

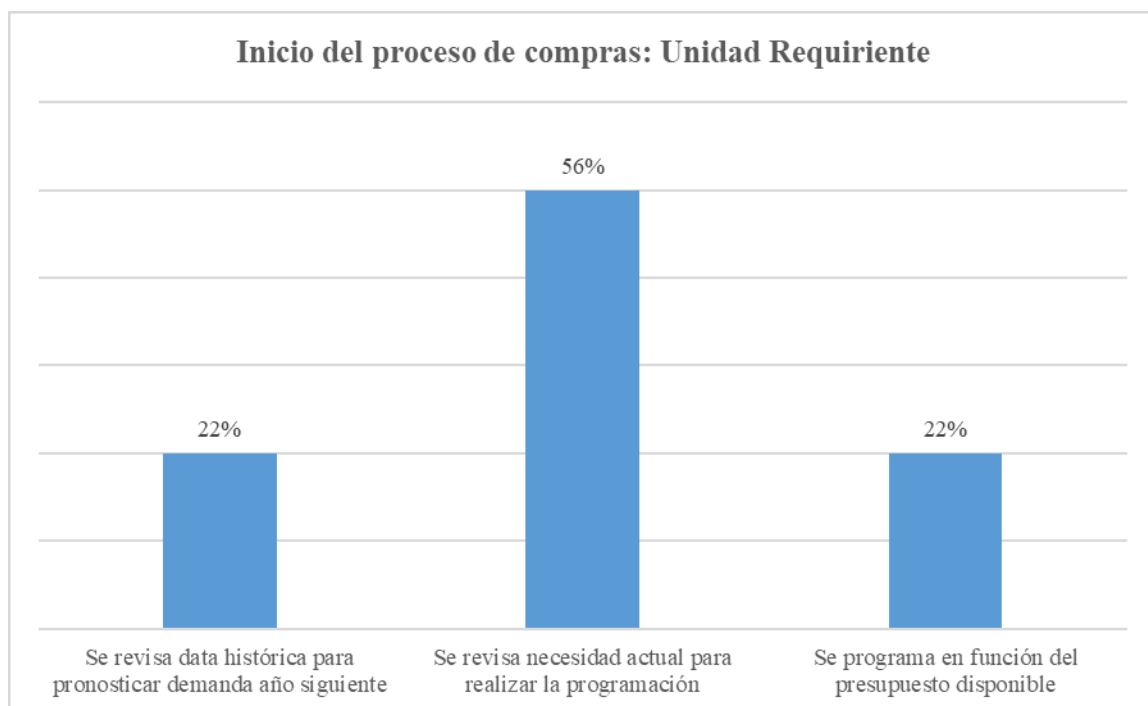
Las encuestas fueron aplicadas a los responsables de las áreas medulares que intervienen en el proceso de abastecimiento del Hospital Militar, los cuales respondieron de manera voluntaria a cada una de las interrogantes planteadas.

4.2.1. Resultados de las encuestas aplicadas a la Unidad Requiriente

Pregunta 1. ¿Cómo realiza el proceso de emitir sus requerimientos?

Figura 2

PROCESO DE EMITIR REQUERIMIENTOS



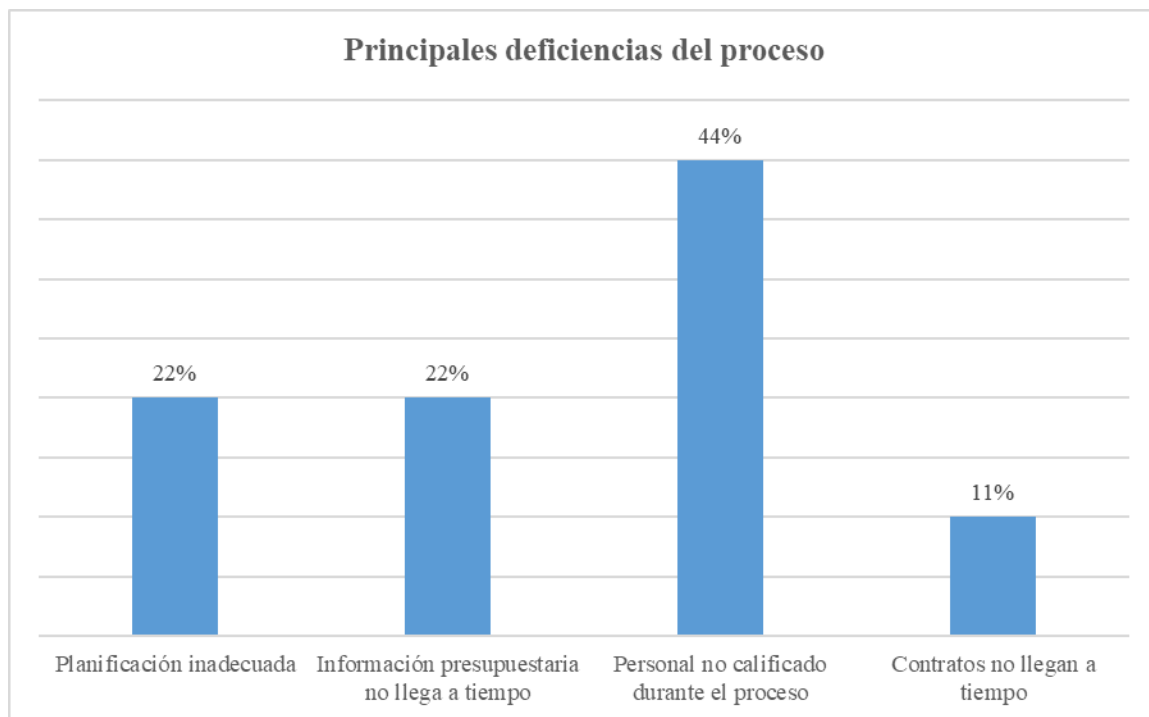
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad Requiriente.

En el caso de las unidades requirientes, se observó que existen distintas formas de procesar sus requerimientos, así como de estimarlos. Por una parte, un grupo de los encuestados se valen de la información histórica para determinar los pedidos necesarios para el funcionamiento, mientras que otros departamentos afirman que se ajustan a las posibilidades que le brinda el presupuesto. Más del 50% de los encuestados se basan en la situación actual para proyectar el consumo y para plasmarlo en el PAC.

Pregunta 2. ¿Cuáles considera son las principales deficiencias del proceso?

Figura 3

PRINCIPALES DEFICIENCIAS DEL PROCESO



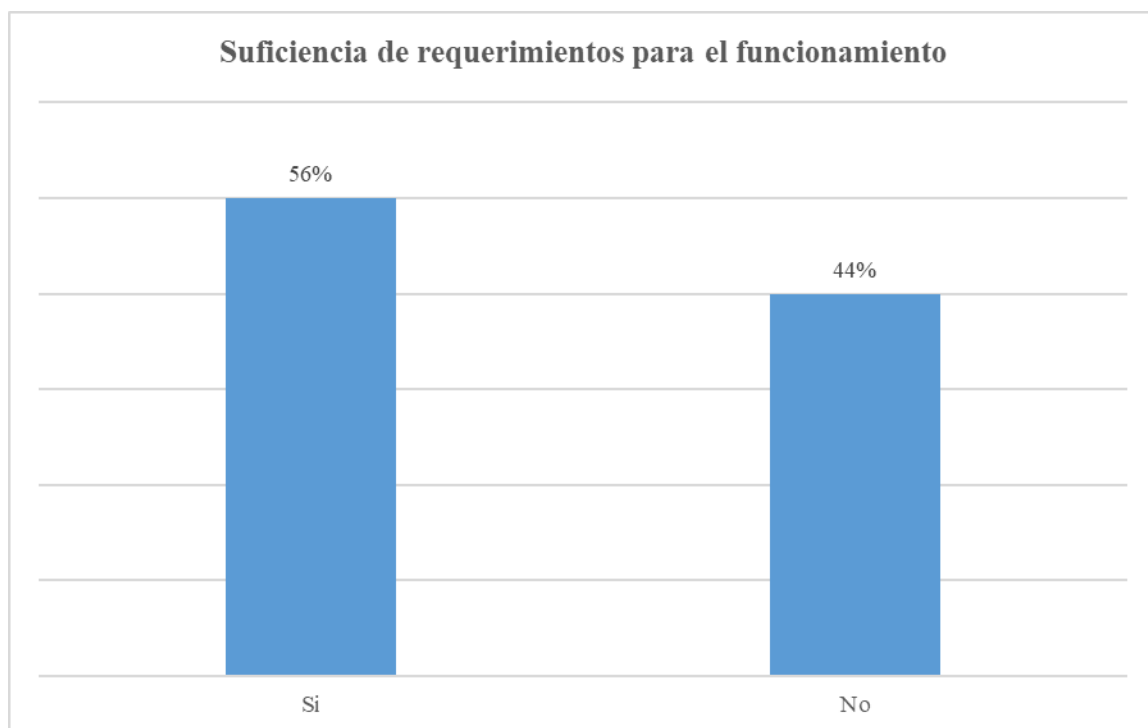
Nota: Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad Requirente.

Al momento de determinar las principales deficiencias del proceso desde el punto de vista de las unidades requirentes, se observó que confluyen una serie de factores vinculados con el proceso y la tardanza en su desarrollo, al cual se le considera altamente burocrático. La mayor proporción de deficiencia en el proceso según los encuestados es por motivo de no contar con personal calificado, lo cual se refleja en procesos ineficientes. Este último aspecto arrojó el 44% del total de los encuestados.

Pregunta 3. ¿Cuándo los requerimientos llegan a la bodega, son suficientes para el funcionamiento?

Figura 4

SUFICIENCIA DE REQUERIMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO



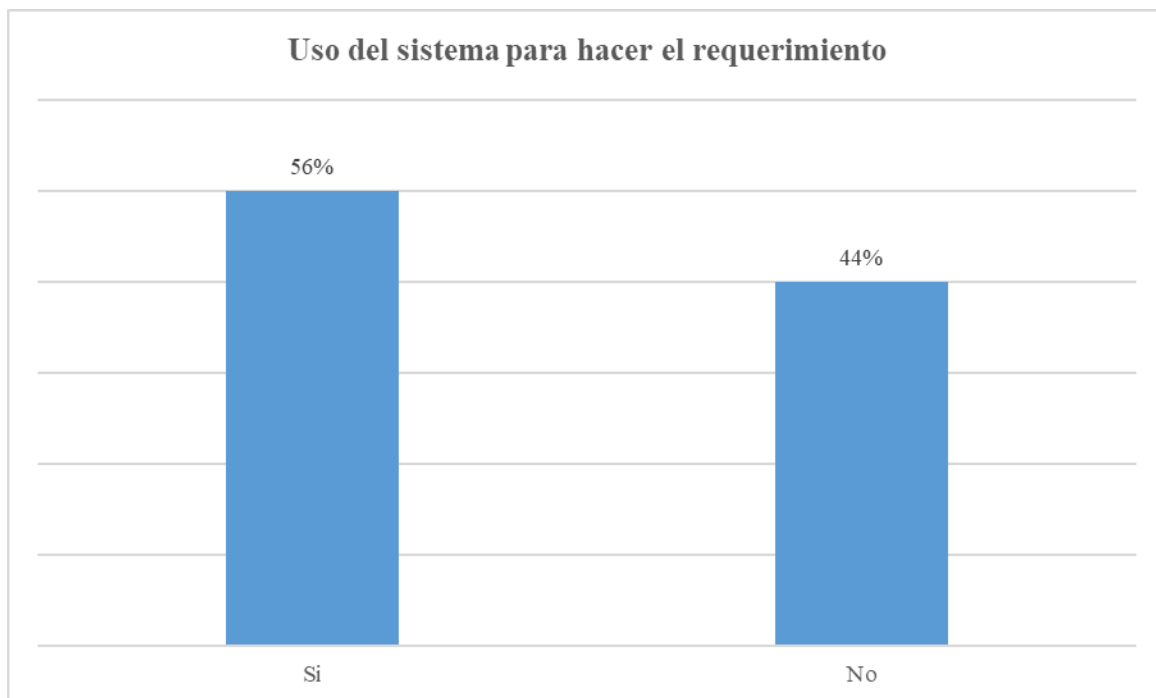
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad Requirente.

En proporciones relativamente iguales se presentas las respuestas afirmativas y negativas al ser consultados sobre este aspecto. Sobre la suficiencia de los requerimientos para el normal funcionamiento respondieron afirmativamente las áreas de cirugía general, laboratorio, microbiología y nefrología, siendo no satisfactorio para el resto de las áreas.

Pregunta 4. ¿Utiliza algún sistema informático para hacer sus requerimientos?

Figura 5

USO DE SISTEMA PARA HACER REQUERIMIENTOS



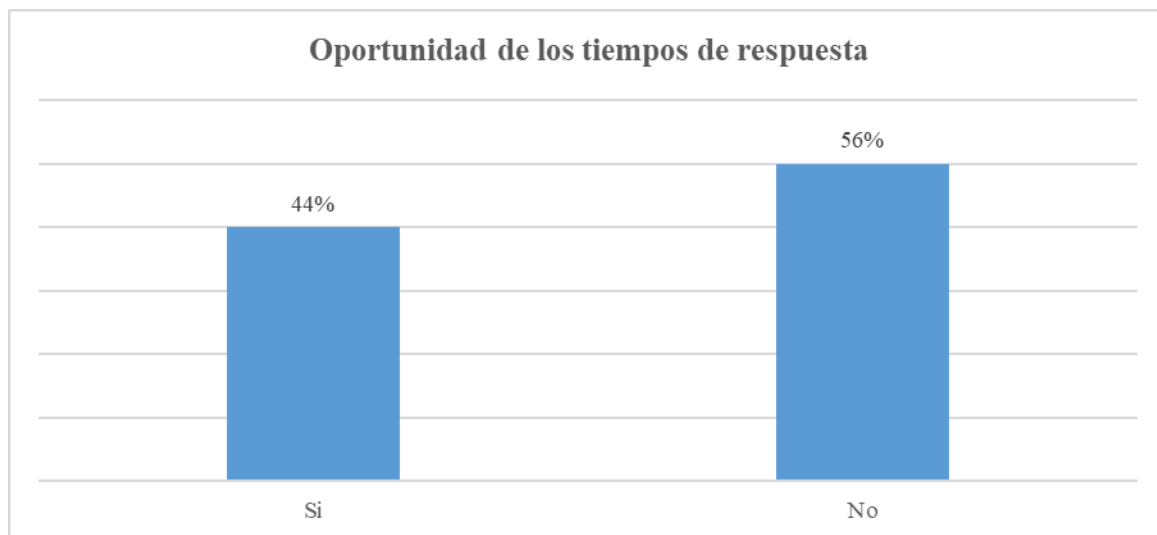
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad Requirente.

El 56% de los encuestados utilizan el sistema del hospital para el trámite de los requerimientos y las compras para el abastecimiento normal, el 44% restante afirma trabajar con Excel y mecanismos alternativos por no estar dentro de la ruta sistematizada.

Pregunta 5. ¿Considera los tiempos de respuesta adecuados?

Figura 6

OPORTUNIDAD DE LOS TIEMPOS DE RESPUESTA



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad Requirente.

El 56% de los encuestados no consideró óptimo los tiempos de respuesta del proceso de abastecimiento, mientras que el 44% restante afirma que sí son oportunos los procesos y tiempos de respuesta, toda vez que aseguran tener control sobre la rapidez en la dotación de los insumos y demás requerimientos. Sobre esto se puede observar que no es uniforme el tiempo de respuesta para cada área.

Pregunta 6. Marque la alternativa que mejor describa las siguientes afirmaciones según la escala presentada:

Escala: Nunca: 1

Casi nunca: 2

A veces: 3

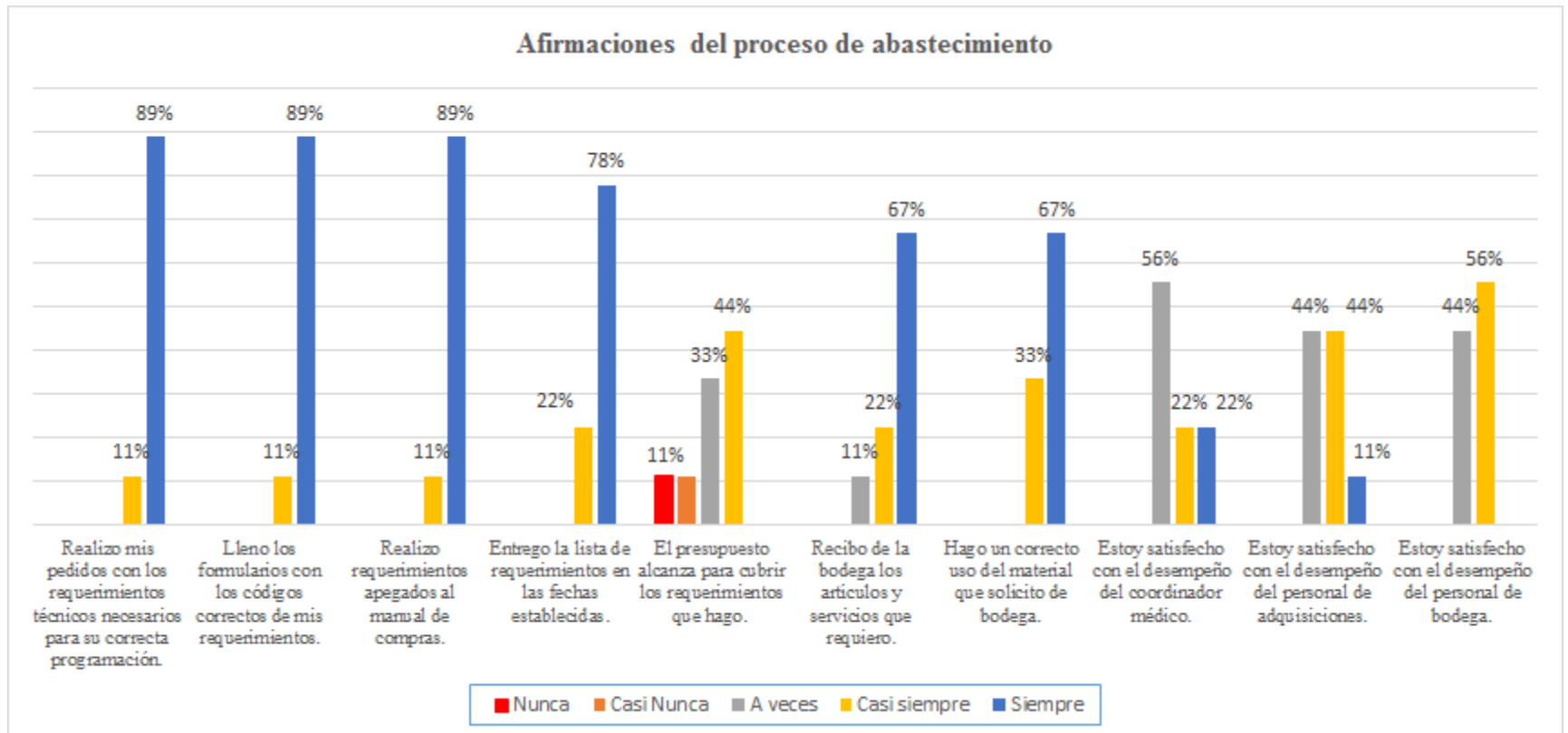
Casi siempre: 4

Siempre: 5

	1	2	3	4	5
Realizo mis pedidos con los requerimientos técnicos necesarios para su correcta programación.					
Lleno los formularios con los códigos correctos de mis requerimientos.					
Realizo requerimientos apegados al manual de compras.					
Entrego la lista de requerimientos en las fechas establecidas.					
El presupuesto alcanza para cubrir los requerimientos que hago.					
Recibo de la bodega los artículos y servicios que requiero.					
Hago un correcto uso del material que solicito de bodega.					
Estoy satisfecho con el desempeño del coordinador médico.					
Estoy satisfecho con el desempeño del personal de adquisiciones.					
Estoy satisfecho con el desempeño del personal de bodega.					

Figura 7

AFIRMACIONES DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad Requirente.

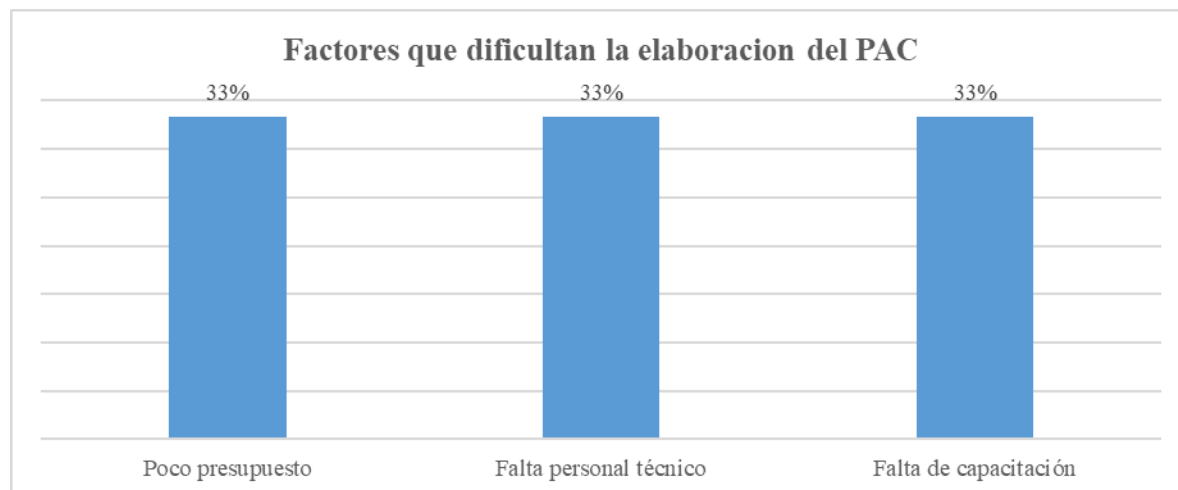
Sobre las afirmaciones vinculadas al proceso de abastecimiento destacan las siguientes: 89% consideró que sus pedidos son elaborados con el respectivo rigor técnico y apegados a los formularios y procesos establecidos. Por otra parte, solo un 56% afirma estar satisfecho con la función del coordinador, alegando que en muchas ocasiones este no tiene tiempo para la atención demandada. De igual manera cerca de la mitad de todos los encuestados se encuentran “A veces” satisfechos con el trabajo del personal de la Bodega.

4.2.2. Resultados de las encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento

Pregunta 1. ¿Cuáles son los factores que dificultan la elaboración del PAC (Programación anual de contrataciones)?

Figura 8

FACTORES QUE DIFICULTAN LA ELABORACIÓN DEL PAC



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento.

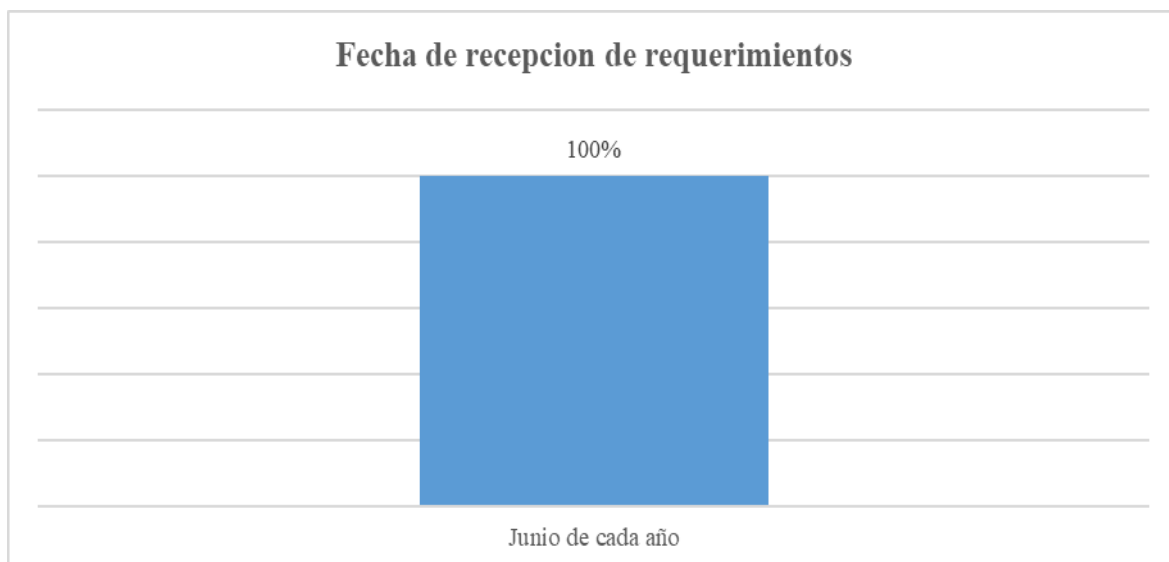
Sobre los factores que inciden de manera negativa en la elaboración del PAC, de manera equitativa se presentan tres aspectos sustantivos en todo el proceso, el primero es el poco presupuesto que deja poco margen para una planificación más

adecuada, en segundo lugar, poco personal técnico para atender todas las solicitudes, y en tercer lugar del personal existente, se observa poca capacitación en la conducción del proceso y mejora del mismo.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las fechas en las que reciben los requerimientos de cada departamento para elaborar el PAC?

Figura 9

FECHA DE RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTOS



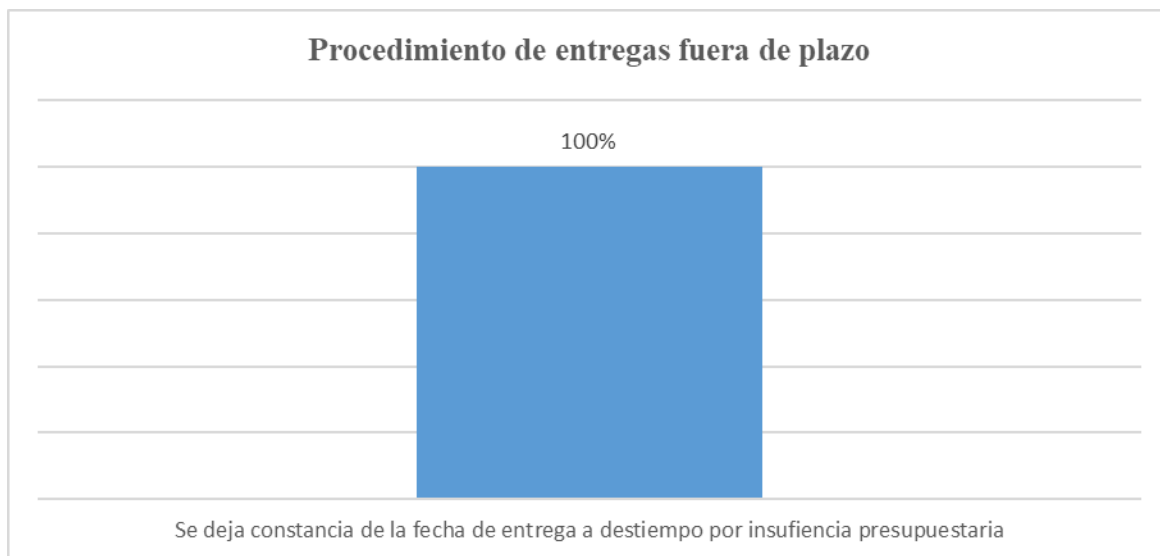
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento.

El 100% de los encuestados se encuentran de acuerdo en que junio es el mes por normativa interna para la recepción de los documentos por parte de las unidades requirentes.

Pregunta 3. ¿Cómo proceden cuando entregan los requerimientos fuera del plazo?

Figura 10

PROCEDIMIENTO DE ENTREGAS FUERA DE PLAZO



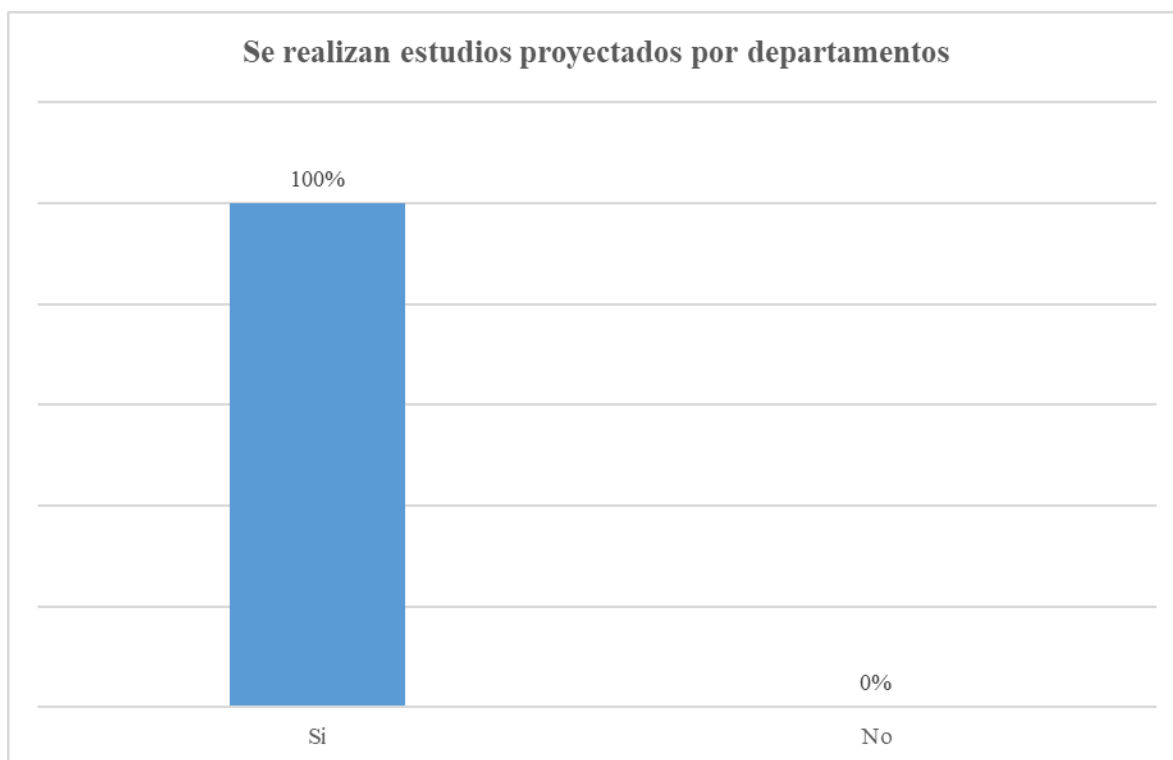
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento.

Los requerimientos entregados fuera de plazo, se debe principalmente por ajustes presupuestarios o modificaciones contractuales con el proveedor que amerito un tiempo mayor. En todos los casos se deja constancia igualmente de la fecha de entrega.

Pregunta 4. ¿Realiza un estudio de los requerimientos proyectados que elaboran por departamento?

Figura 11

SE REALIZAN ESTUDIOS PROYECTADOS POR DEPARTAMENTOS



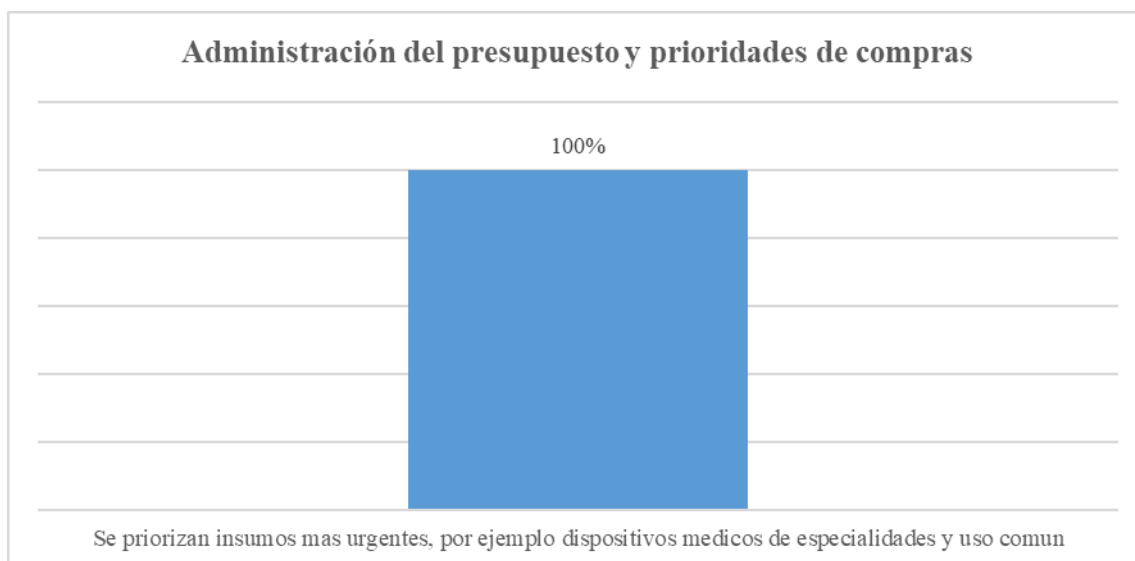
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento.

Luego de la recepción de los requerimientos, se hace una revisión contra el presupuesto estimado, y el histórico de consumo, a fin de sincerar todas las demandas y poder plasmar en la programación el máximo posible con los recursos disponibles.

Pregunta 5. ¿Cómo administran el uso del presupuesto? ¿Cuáles son sus prioridades de compras?

Figura 12

ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y PRIORIDADES DE COMPRAS



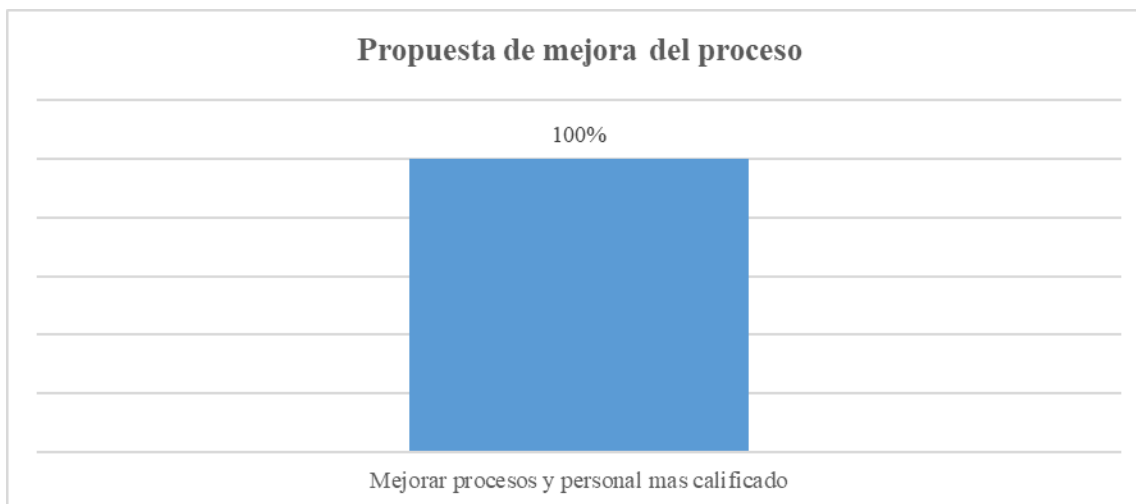
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento.

Dado que el presupuesto es limitado se priorizan los servicios de emergencia, laboratorio y cirugía, como áreas de atención prioritaria, luego en otra medida otros servicios que le siguen en importancia entendiendo la naturaleza del servicio médico.

Pregunta 6. A su criterio ¿Cómo podría mejorar los procesos de su unidad?

Figura 13

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al Departamento de Abastecimiento.

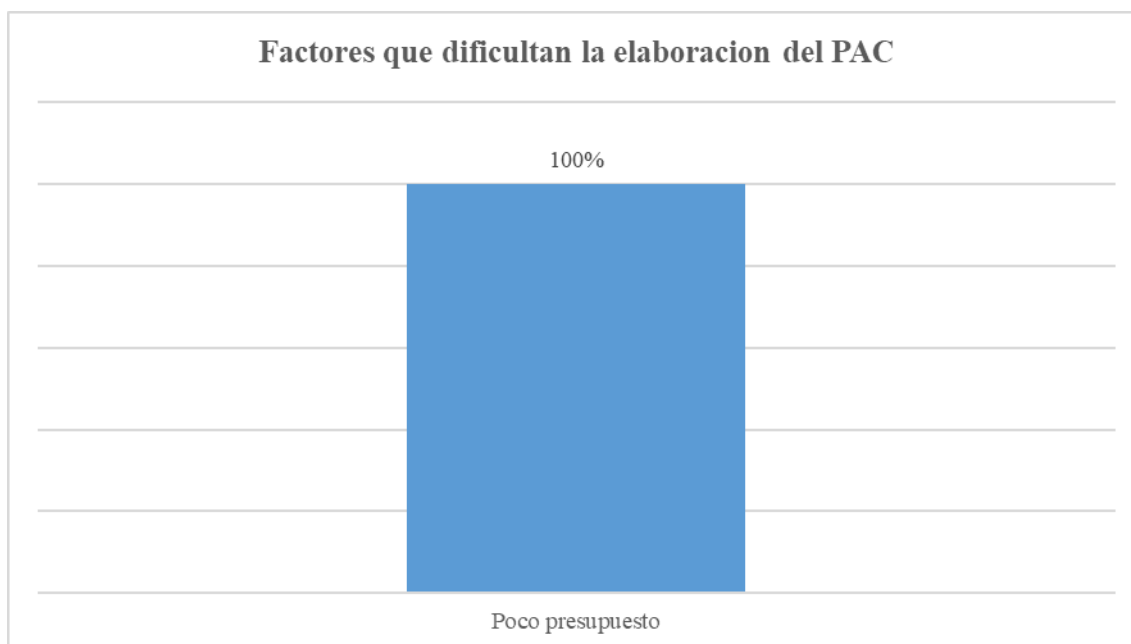
El 100% de los encuestados afirmó que se deben revisar los procesos actuales y adecuarlos en la medida de su evaluación, dado que se conocen los cuellos de botella y deben ser atendidos. Por otra parte, se debe elevar el nivel de formación y especialización del personal que interviene en todo el proceso.

4.2.3. Resultados de las encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional

Pregunta 1. ¿Cuáles son los factores que dificultan la elaboración del PAC (Programación anual de contrataciones)?

Figura 14

FACTORES QUE DIFICULTAN LA ELABORACIÓN DEL PAC



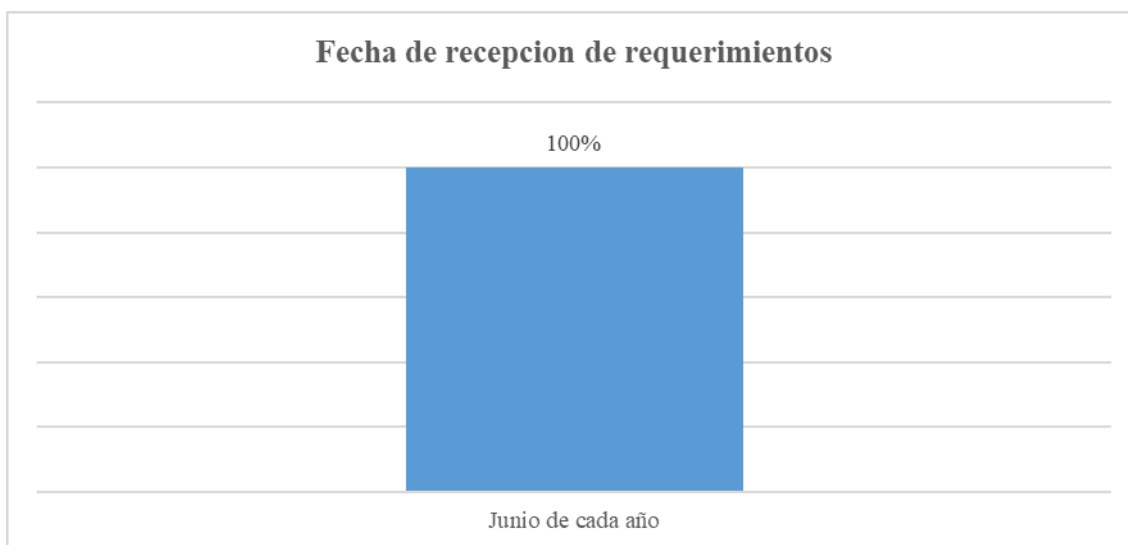
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional.

La Dirección de Desarrollo Institucional desde su óptica manifestó que el principal problema en la elaboración del PAC, es el poco presupuesto, el cual hace que se deban hacer priorizaciones y dar respuesta a lo considerado más necesario. Esto dado el poco alcance del presupuesto en función del total de requerimientos recibidos.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las fechas en las que reciben los requerimientos de cada departamento para elaborar el PAC?

Figura 15

FECHA DE RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTOS



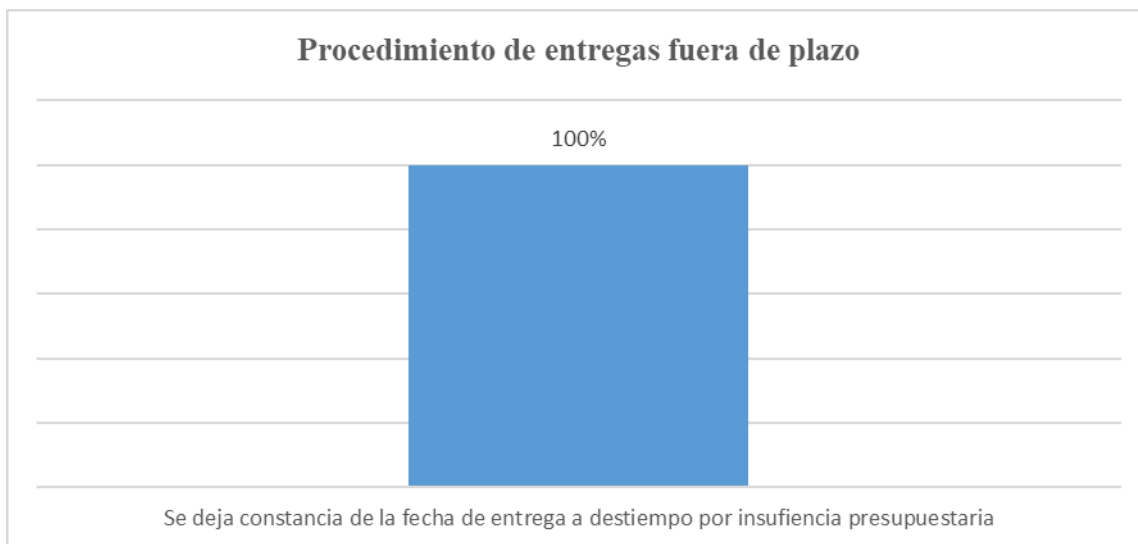
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional.

La fecha reconocida como normativa para la recepción de los requerimientos es junio de cada año y sobre este se basan todas las unidades involucradas.

Pregunta 3. ¿Cómo proceden cuando entregan los requerimientos fuera del plazo?

Figura 16

PROCEDIMIENTO DE ENTREGAS FUERA DE PLAZO



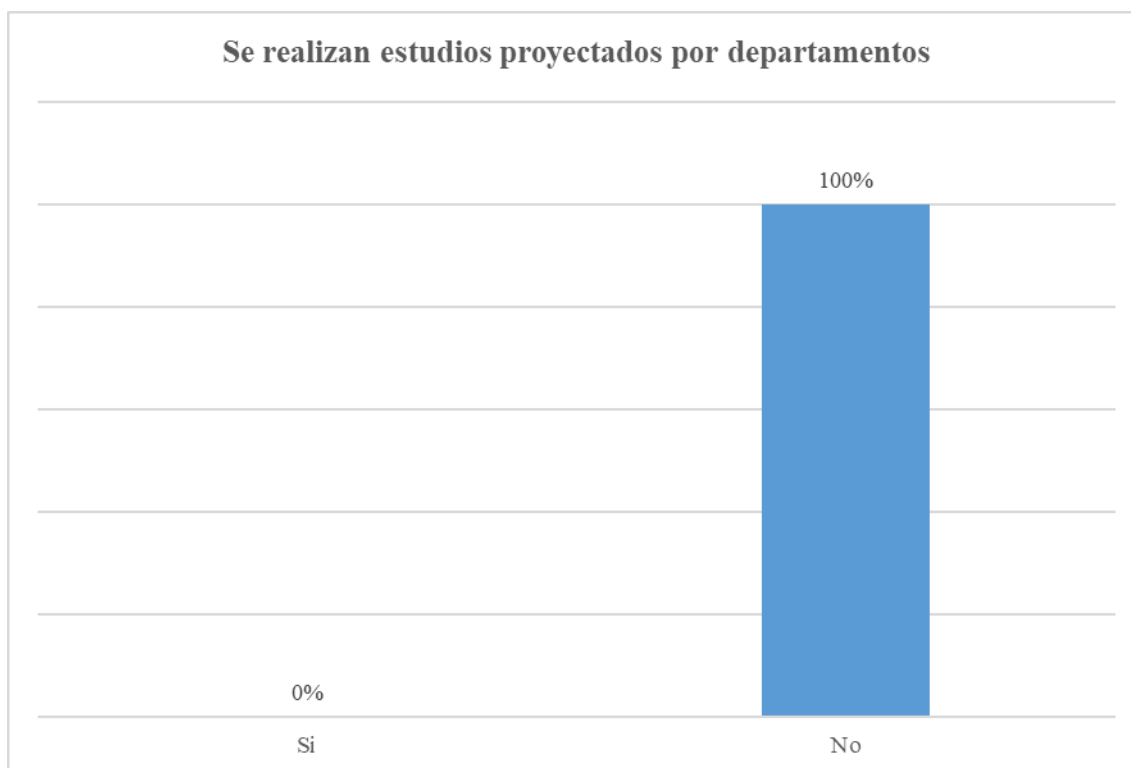
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional.

Los requerimientos entregados fuera de plazo, se debe principalmente por ajustes presupuestarios. En todos los casos se deja constancia igualmente de la fecha de entrega.

Pregunta 4. ¿Realiza un estudio de los requerimientos proyectados que elaboran por departamento?

Figura 17

SE REALIZAN ESTUDIOS PROYECTADOS POR DEPARTAMENTOS



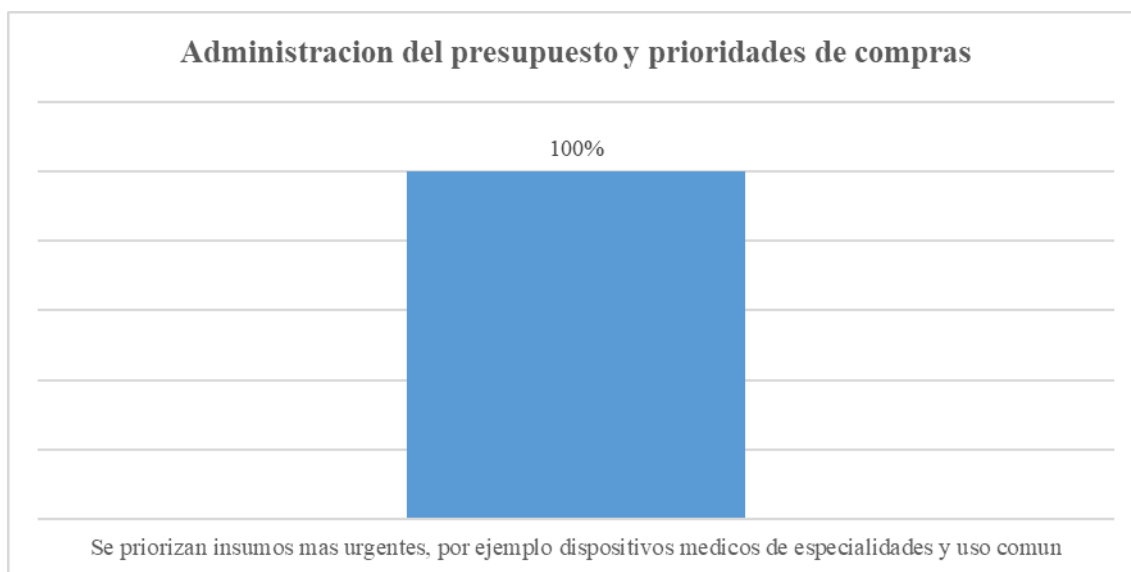
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional.

A diferencia del área del área de Abastecimiento, en la DDI no se realiza proyección de los requerimientos recibidos, toda vez que de igual manera los mismos son ajustados a las capacidades presupuestarias y necesidades inmediatas de atención.

Pregunta 5. ¿Cómo administran el uso del presupuesto? ¿Cuáles son sus prioridades de compras?

Figura 18

ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y PRIORIDADES DE COMPRAS



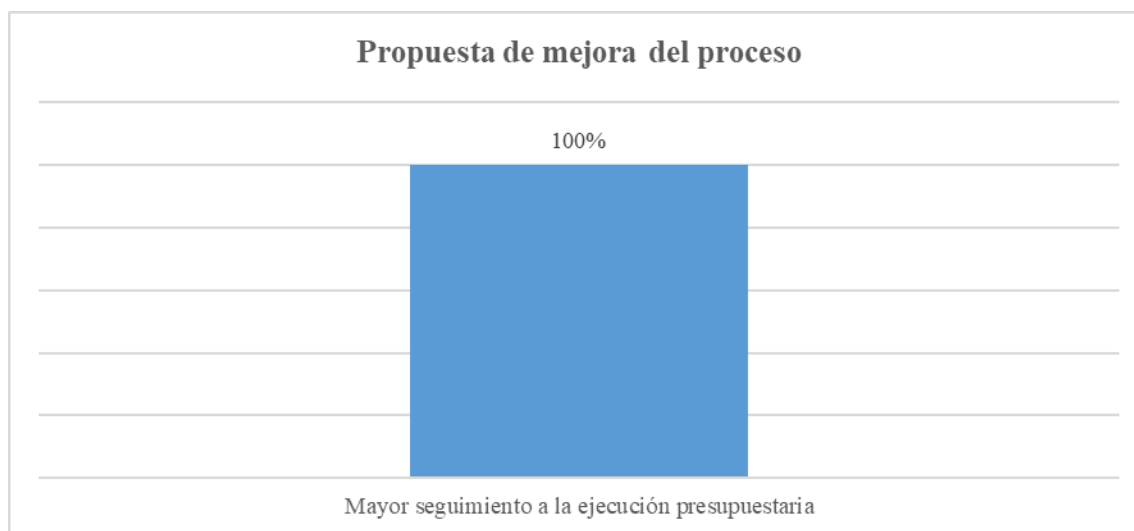
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional.

Dado que el presupuesto es limitado se priorizan los servicios de emergencia, laboratorio y cirugía, como áreas de atención prioritaria, luego en otra medida otros servicios que le siguen en importancia entendiendo la naturaleza del servicio médico.

Pregunta 6. A su criterio ¿Cómo podría mejorar los procesos de su unidad?

Figura 19

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección de Desarrollo Institucional.

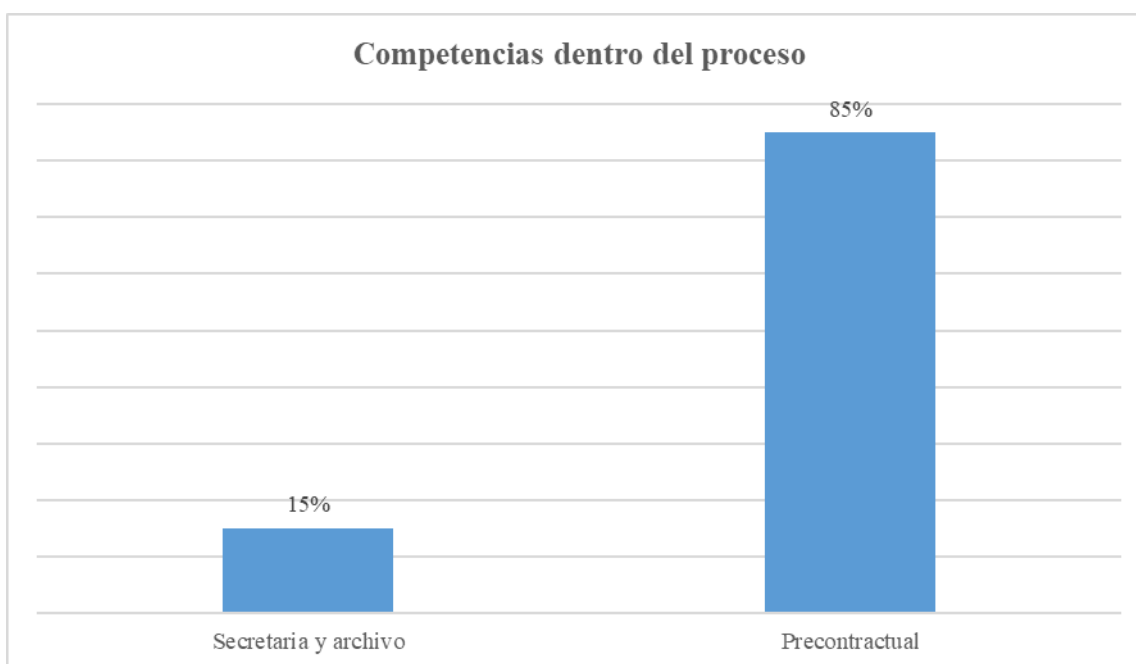
La Dirección de Desarrollo Institucional, acordó que es necesario como acción de mejoramiento del proceso de abastecimiento, que se haga mayor seguimiento a la ejecución presupuestaria, visto que de esta forma se tendrá mayor control entre la ejecución física y financiera de todo el proceso.

4.2.4. Resultados de las encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas

Pregunta 1. ¿Qué fases dentro del proceso de adquisición se encuentran dentro de su competencia?

Figura 20

COMPETENCIAS DENTRO DEL PROCESO



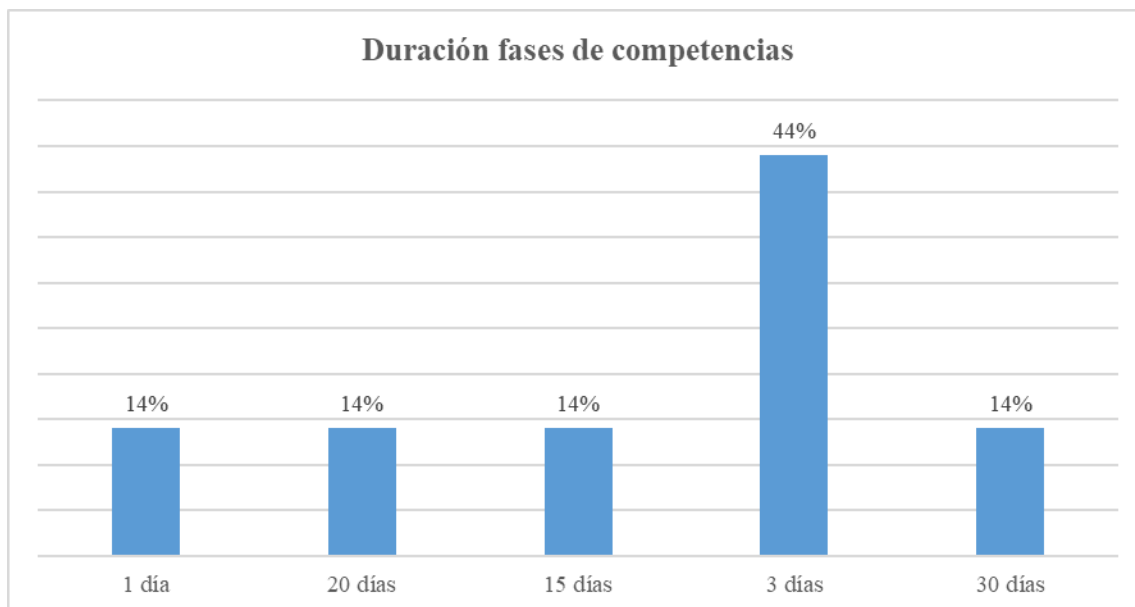
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas.

La Unidad de Compras Públicas, tiene su mayor incidencia dentro de la fase precontractual, y desde allí también funciona como secretaria del proceso y archivo central de la documentación que arroja el proceso.

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo demora en las fases de su competencia?

Figura 21

DURACIÓN FASES DE COMPETENCIAS



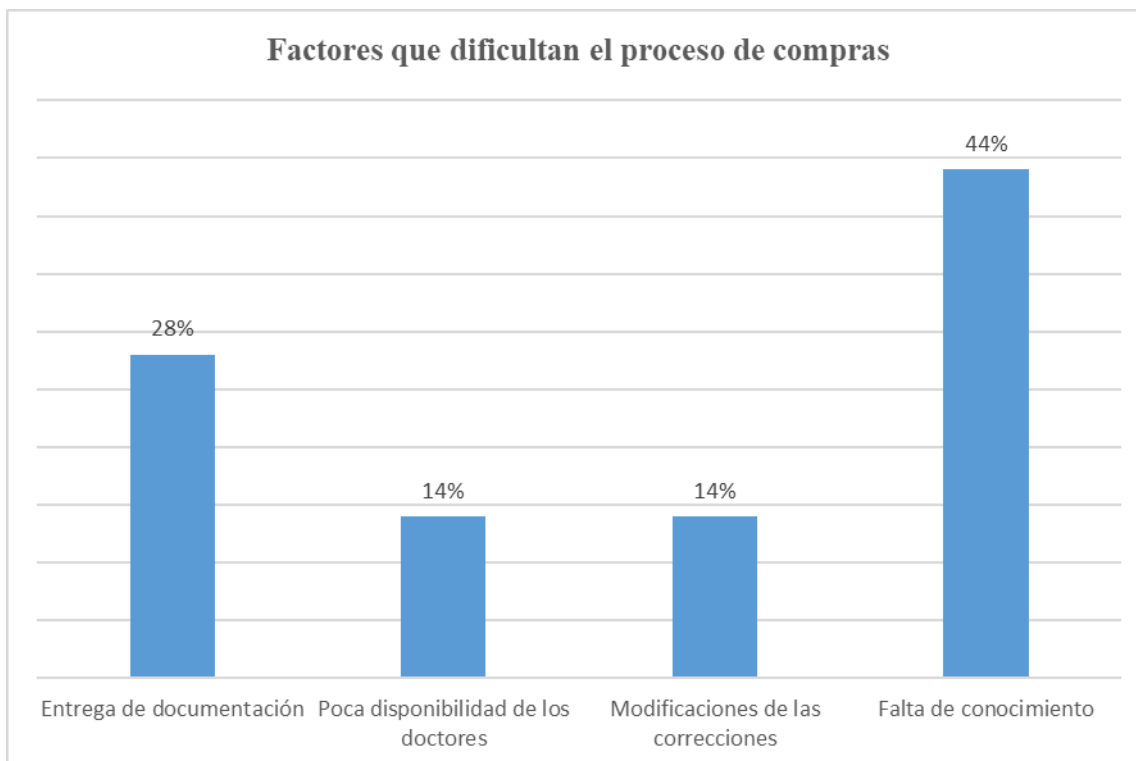
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas.

Al ser consultados sobre la demora en el ejercicio de sus atribuciones, no existe una posición única en el personal que labora en esta dependencia, el rango de respuestas va desde 1 días hasta 30 días, tendiendo mayor preferencia por indicar que su fase dura 3 días. Esto denota que no existe claridad en el momento de la consulta.

Pregunta 3. ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso de compras?

Figura 22

FACTORES QUE DIFICULTAN EL PROCESO DE COMPRAS



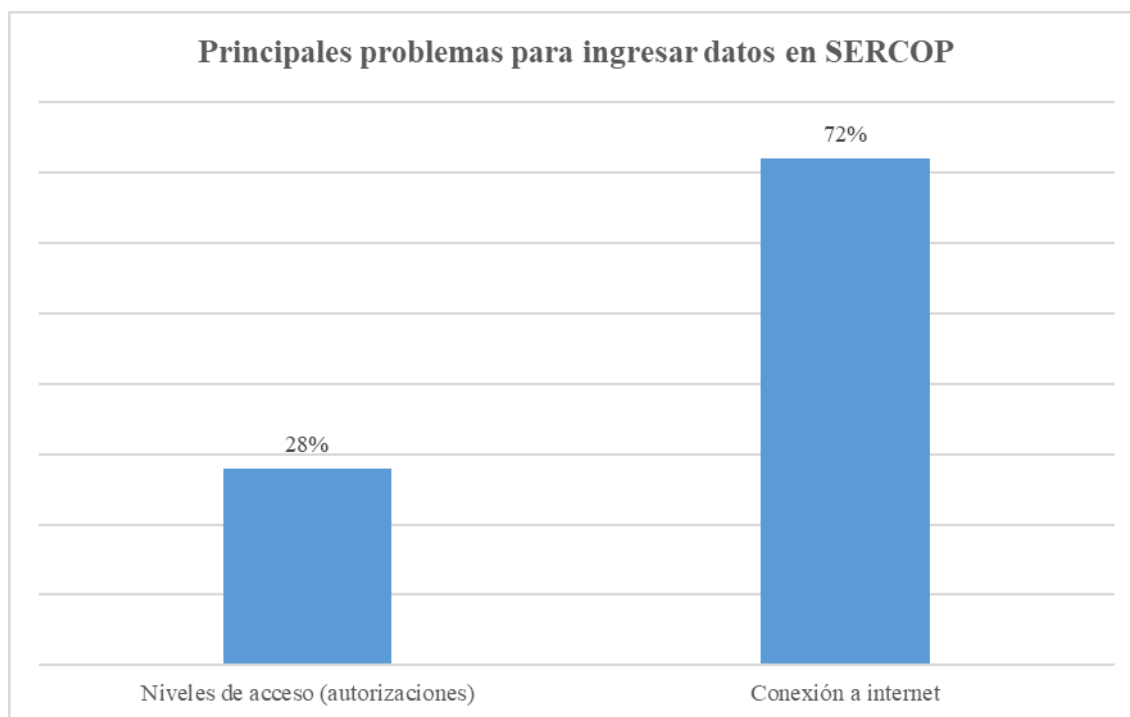
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas.

Al igual que en la pregunta anterior, existe divergencia en las respuestas obtenidas. En primer lugar, se consideró desde esta área que la falta de conocimiento del personal que interviene en el proceso es la principal dificultad del proceso, seguido por la tardanza en la entrega de documentación entre las unidades involucradas, añadido a la poca disponibilidad de los doctores y el tiempo que demora en hacerse algunas correcciones a la documentación consignada.

Pregunta 4. ¿Qué problemas encuentra para ingresar los datos en el SERCOP?

Figura 23

PRINCIPALES PROBLEMAS PARA CARGAR DATOS EN SERCOP



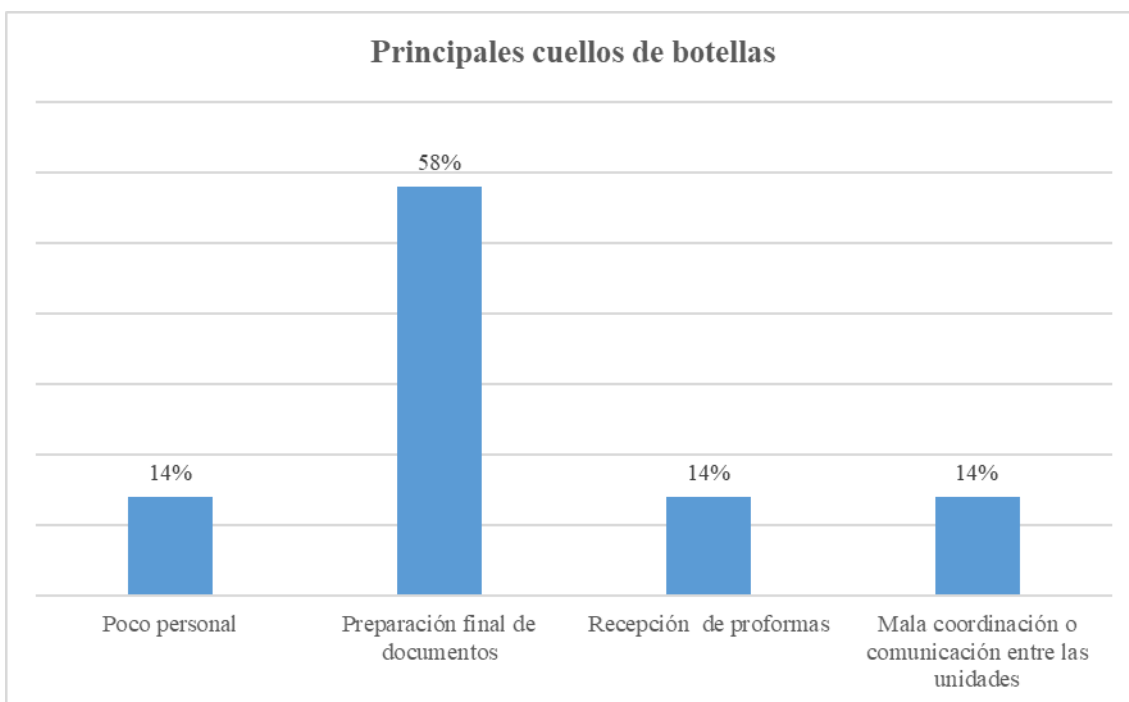
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas.

La mayoría de encuestados afirmó que el SERCOP tiene alta dependencia tanto en su velocidad como en su confiabilidad, de la disponibilidad del servicio de internet, dado que este ocasiona fallas como salidas abruptas del sistema o lentitud en el mismo, por lo que la eficiencia de este sistema se considera directamente proporcional a la calidad del servicio de internet.

Pregunta 5. A su criterio ¿Cuál actividad dentro del proceso precontractual representan cuello de botella en su realización?

Figura 24

PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLAS



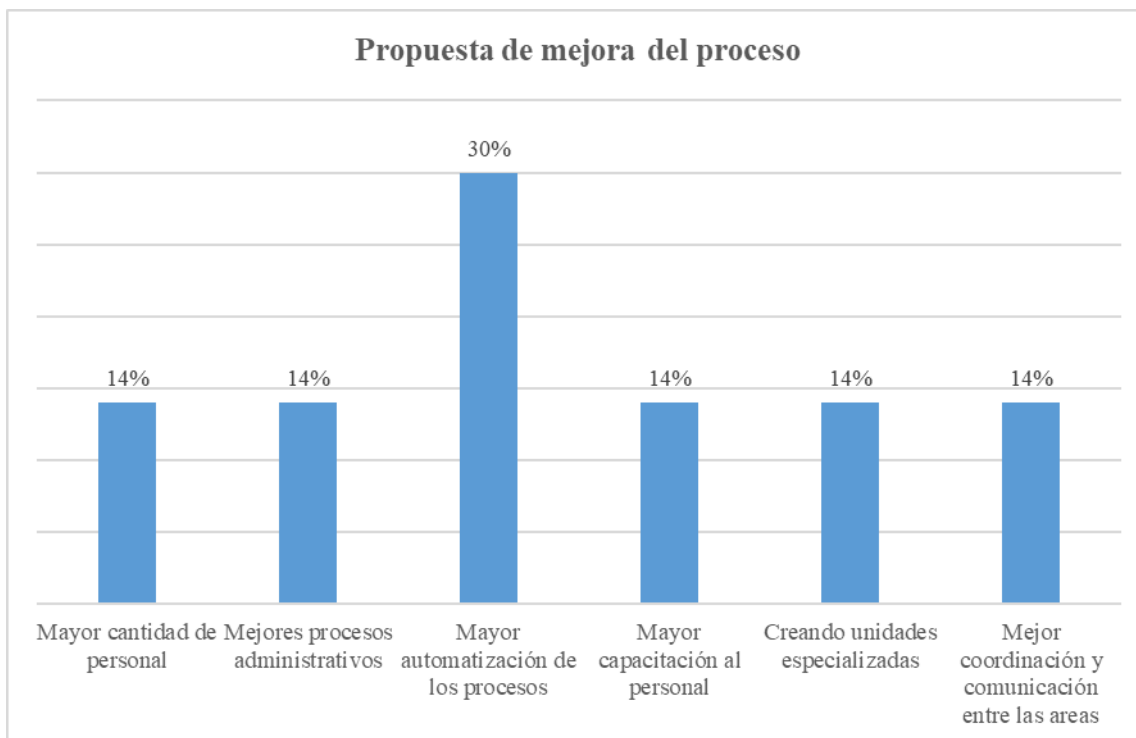
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas.

El principal cuello de botella detectado es la preparación final de la documentación, dado que esta se encuentra supeditada a la calidad de los documentos y que los mismos no tengan algún error, así como su llegada de manera oportuna para el respectivo trámite. Otro aspecto considerado relevante es la poca cantidad de personal para estos trámites.

Pregunta 6. A su criterio ¿Cómo podría mejorar los procesos de su unidad?

Figura 25

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Unidad de Compras Públicas.

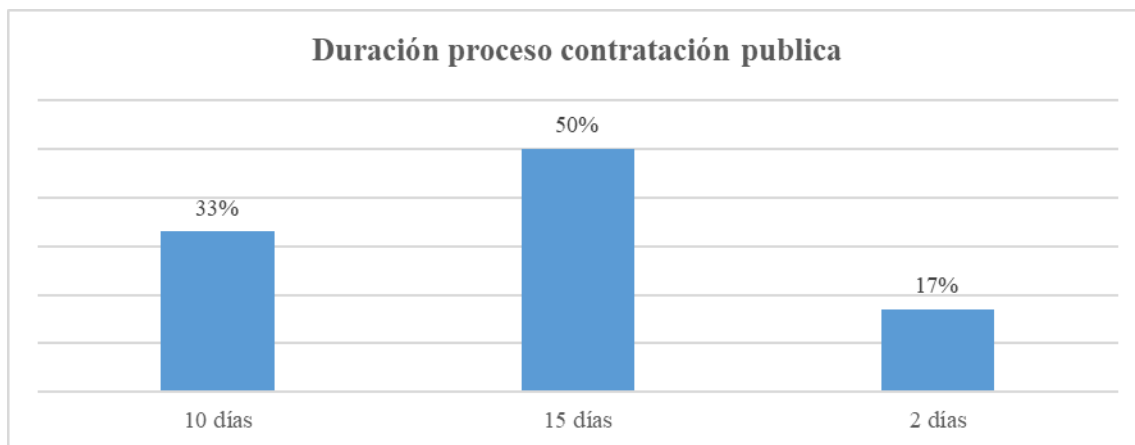
El personal de la Unidad de Compras Públicas, consideró una amplia variedad de alternativas como acciones de efecto positivo en el proceso de abastecimiento. En primer lugar, resaltó una mayor automatización del proceso para acortar distancias temporales en el trámite. Por otra parte, la creación de unidades especializadas con mayor cantidad de personal y mayor preparación del mismo pudiera ser un elemento diferenciador de la situación actual y la deseada para un mejor resultado.

4.2.5. Resultados de las encuestas aplicadas al área de Asesoría Jurídica

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo demora el proceso contractual y de adquisición?

Figura 26

DURACIÓN PROCESO CONTRATACIÓN PÚBLICA



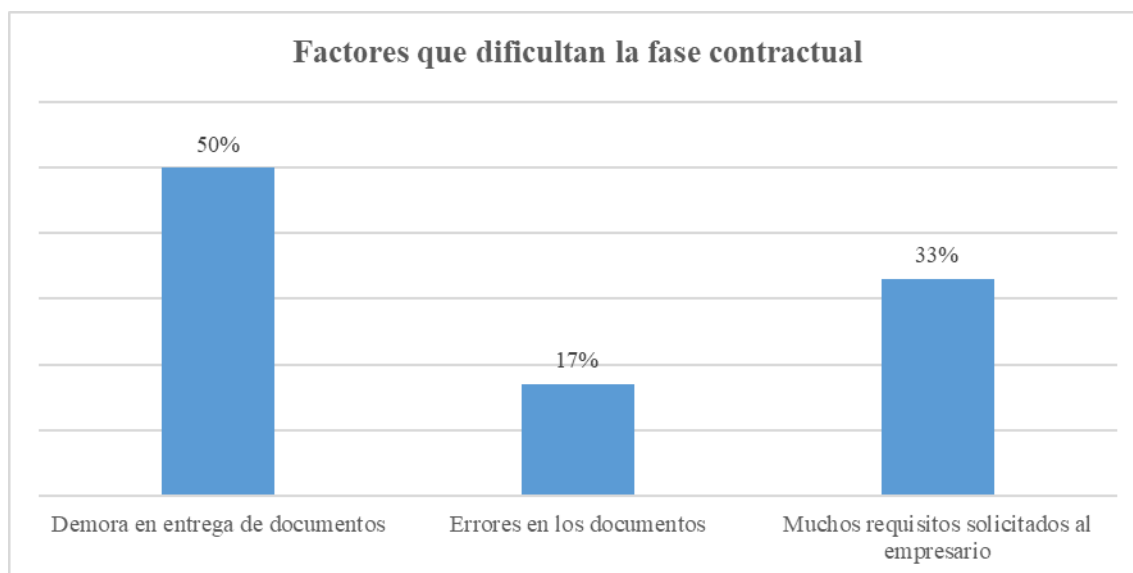
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al área de Asesoría Jurídica.

Sobre la duración de la fase contractual, los encuestados respondieron apegados al marco legal, y dentro de los plazos estipulados para tal fin llevan a cabo su función.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los factores que dificultan la fase contractual?

Figura 27

FACTORES QUE DIFICULTAN PROCESO DE CONTRATACIÓN



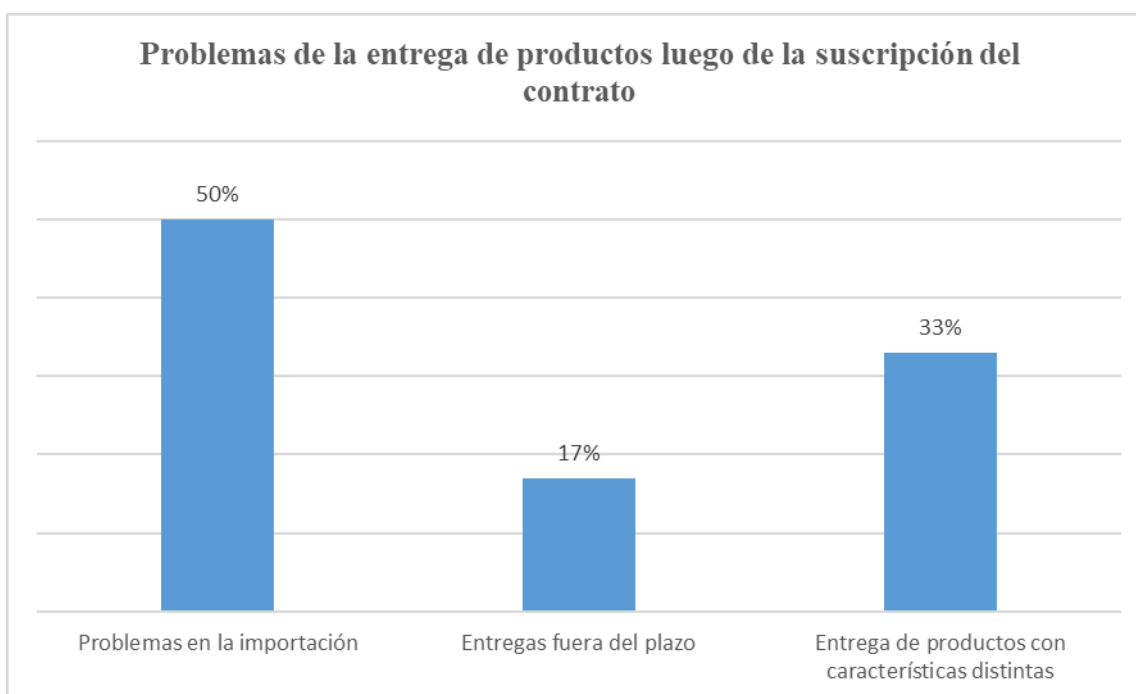
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al área de Asesoría Jurídica.

El tiempo que demora recabar los documentos necesarios para cumplir con el proceso de contratación se percibe como la principal dificultad de esta fase, por lo que este se amplía más si los documentos deben ser modificados por errores. Al mismo tiempo se deja ver mucha burocracia en la cantidad de documentos exigidos a los proveedores.

Pregunta 3. ¿Qué problemas encuentra desde la adjudicación del contrato hasta la entrega de productos?

Figura 28

PROBLEMAS DE LA ENTREGA DE PRODUCTOS LUEGO DE LA SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO



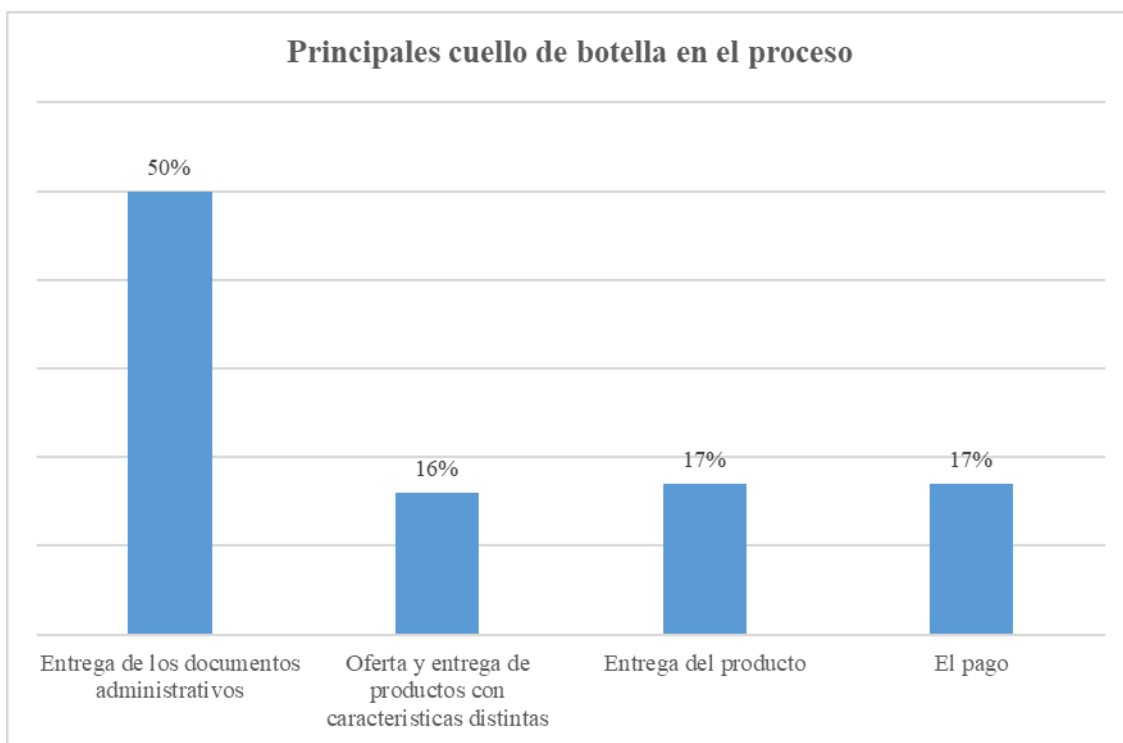
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al área de Asesoría Jurídica.

Los problemas en la importación de los bienes pactados se presentaron como la principal incidencia negativa dentro del proceso, dado que de este depende cumplir con los plazos establecidos, y en segundo lugar la llegada de productos con características distintas a las solicitadas. Dada la naturaleza del servicio de salud este resulta un punto importante dado lo específico de los requerimientos.

Pregunta 4. A su criterio ¿Cuál actividad dentro de la fase contractual que representan cuello de botella en su realización?

Figura 29

PRINCIPALES CUELLOS DE BOTELLA EN EL PROCESO



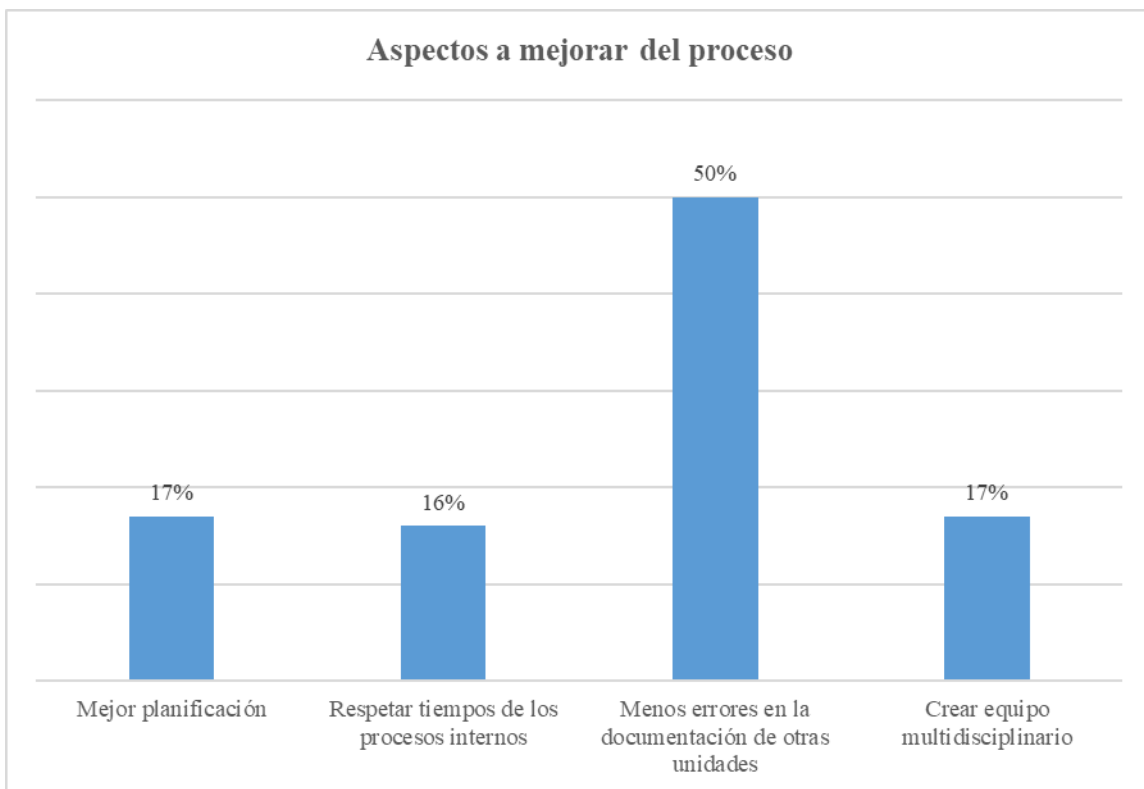
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al área de Asesoría Jurídica.

Al igual que en pregunta anteriores, se ratificó la demora en el tráfico de documentos necesarios para el proceso de abastecimiento, visto que sin ellos los procesos no fluyen hacia las fases pertinentes para cerrar los respectivos ciclos. En este sentido por ser un trámite eminentemente administrativo al presentar trabas en la oportunidad de su entrega evidentemente esto se manifiesta en la efectividad al final del proceso.

Pregunta 5. A su criterio ¿Cómo podría mejorar los procesos de su unidad?

Figura 30

ASPECTOS A MEJORAR DEL PROCESO



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al área de Asesoría Jurídica.

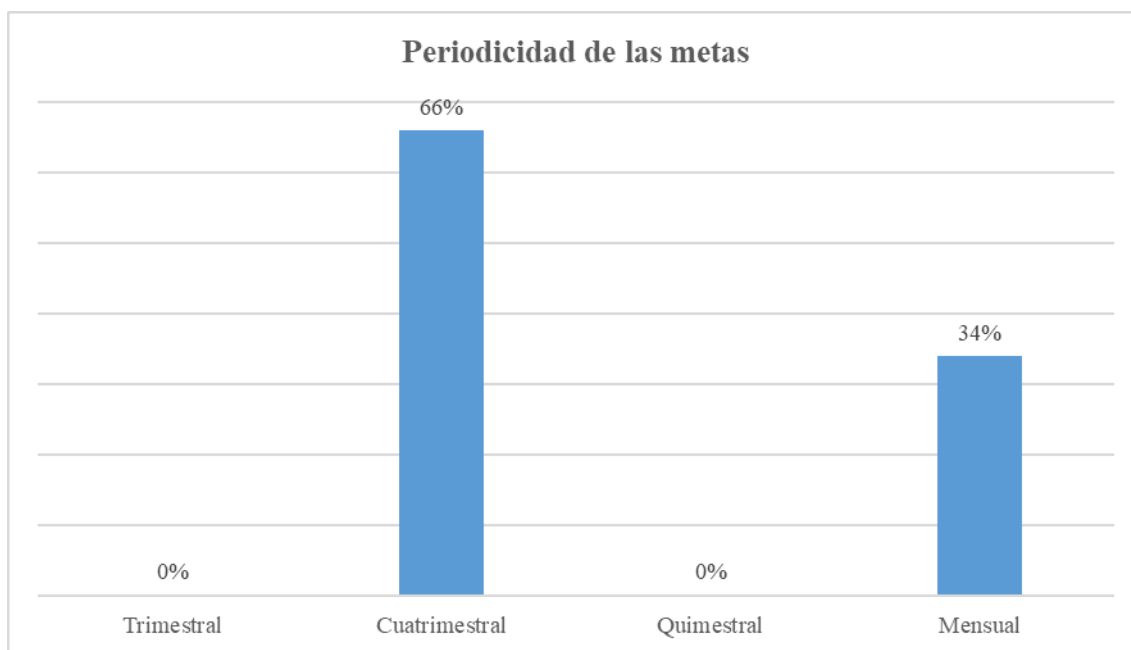
El área de Asesoría Jurídica, consideró que el tratamiento de la documentación tanto en oportunidad de los plazos, como en la calidad de los documentos, viene a ser una mejora sustantiva para poder presentar mejores resultados en la integralidad del proceso de abastecimiento.

4.2.6. Resultados de las encuestas aplicadas a la Dirección Financiera

Pregunta 1. La ejecución presupuestaria está definida en metas

Figura 31

PERIODICIDAD DE LAS METAS



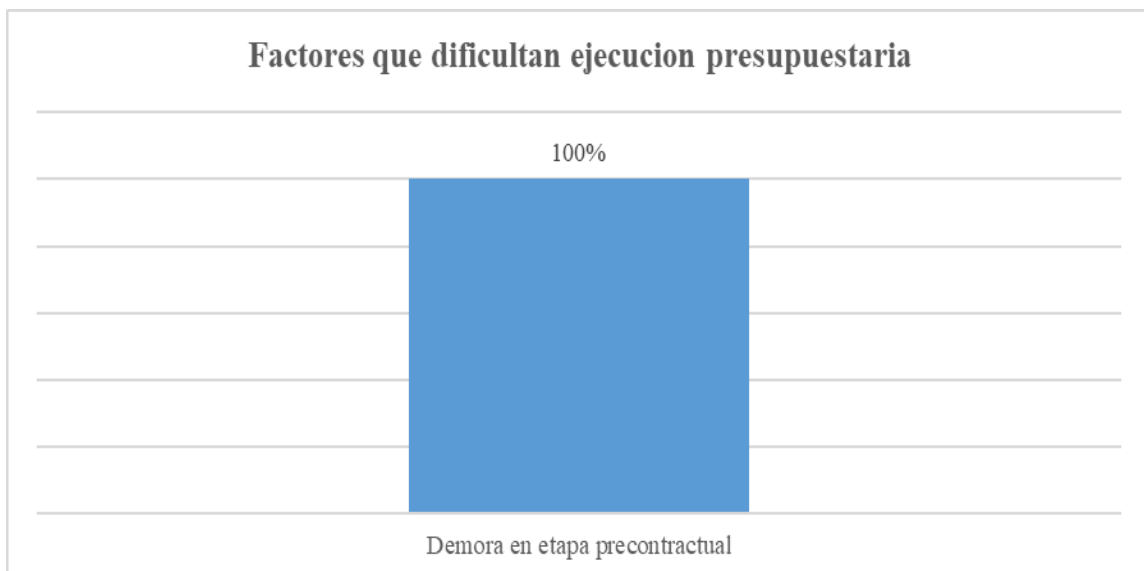
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección Financiera.

El 66% de los encuestados afirmó que la meta presupuestaria está definida en plazos cuatrimestrales, mientras que un 34% de esto comentan que es por plazos mensuales. Esta diversidad de criterios establece que no existe una única forma de seguimiento de la ejecución presupuestaria en todo el proceso.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los factores que dificultan la ejecución presupuestaria?

Figura 32

FACTORES QUE DIFICULTAN LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



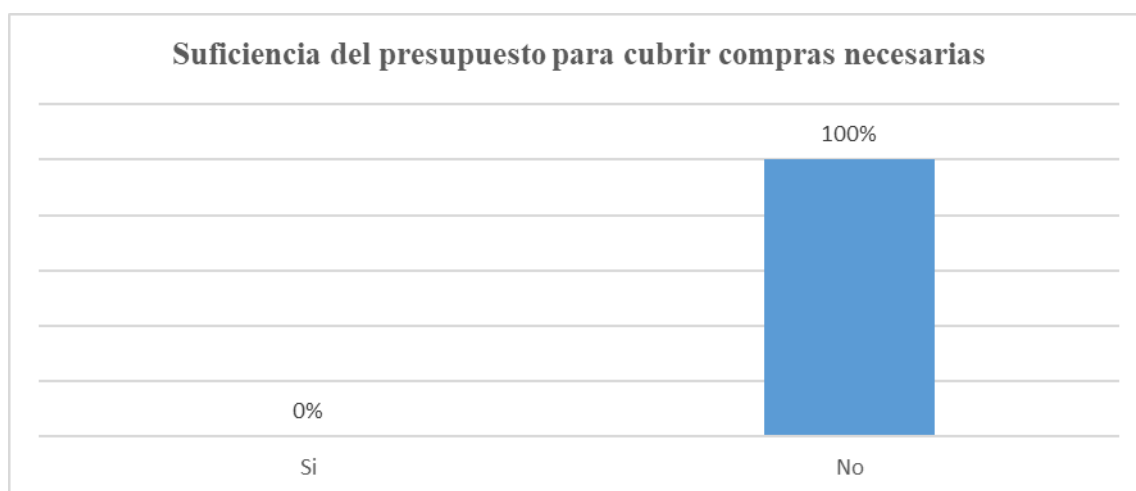
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección Financiera.

La etapa precontractual fue considerada como la fase del proceso donde se presentan las demoras y principales problemas para poder ejecutar el presupuesto aprobado. En este sentido desde allí se pueden derivar las desviaciones del proceso conforme a lo programado y el incumplimiento posible de metas trazadas.

Pregunta 3. ¿Por lo general es suficiente el presupuesto para cubrir las compras necesarias?

Figura 33

SUFICIENCIA DEL PRESUPUESTO PARA CUBRIR COMPRAS NECESARIAS



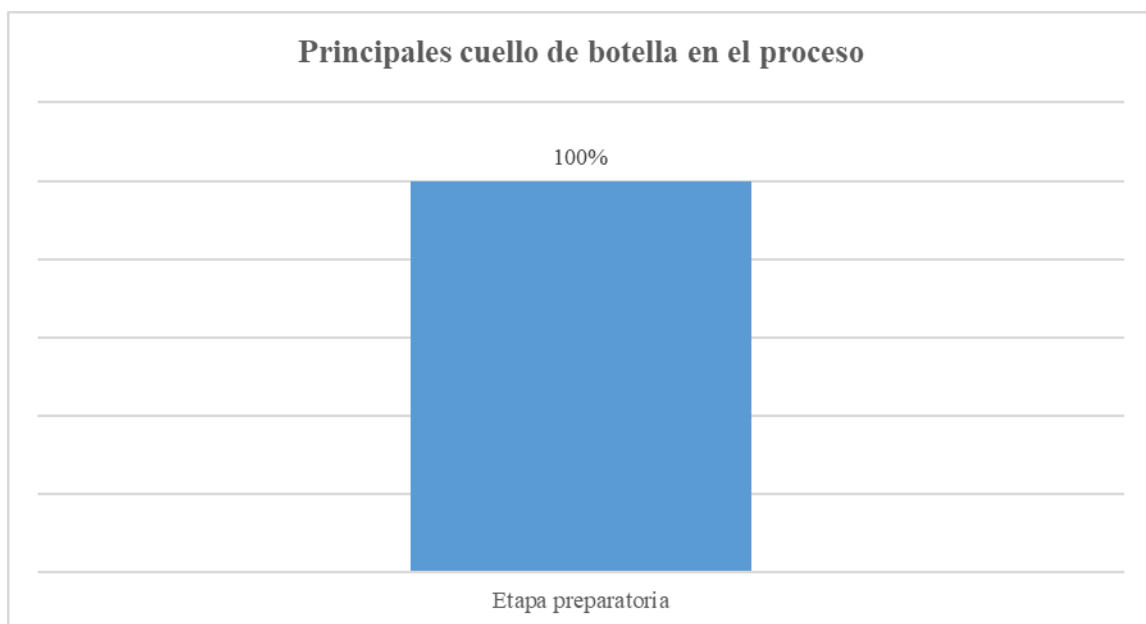
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección Financiera.

La Dirección Financiera consideró en su totalidad que el presupuesto asignado no es suficiente para cubrir las compras necesarias. En este sentido es de recalcar que las áreas priorizadas hasta ahora han comentado la suficiencia, pero desde el punto de vista amplio de esta área de trabajo se observan la falta de cobertura de otras áreas en términos de sus requerimientos.

Pregunta 4. A su criterio ¿Cuál actividad dentro del proceso de contratación representan cuello de botella para la ejecución presupuestaria?

Figura 34

PRINCIPALES CUELLO DE BOTELLA EN EL PROCESO



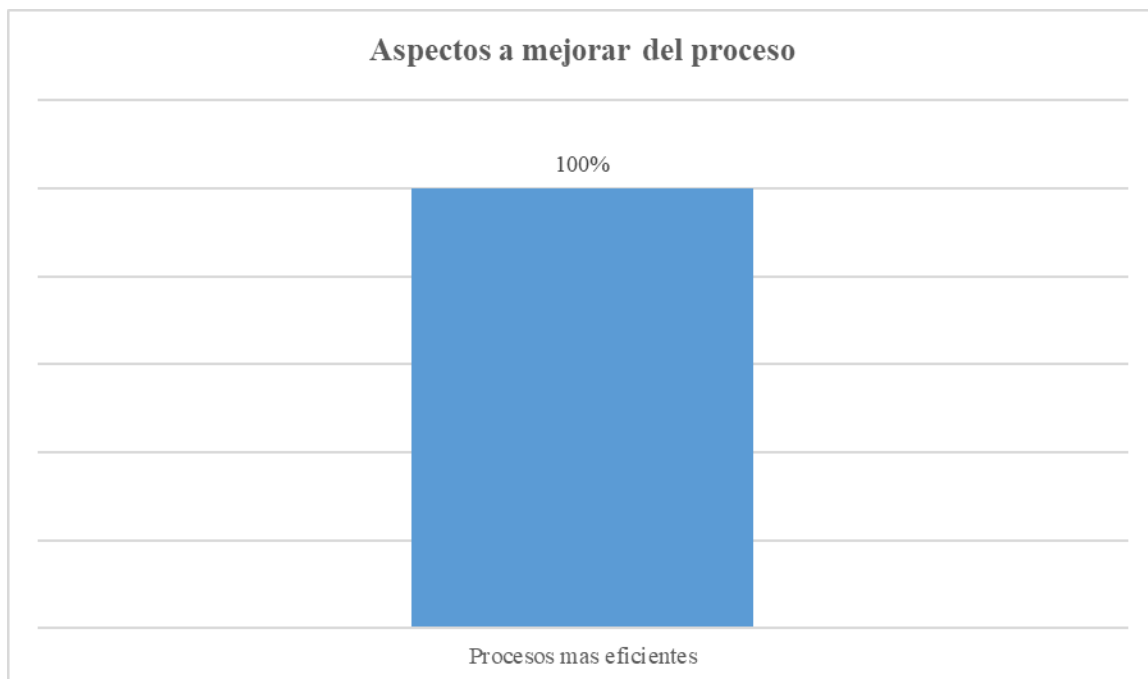
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección Financiera.

La etapa preparatoria fue considerada como la fase del proceso donde se presentan las demoras y principales problemas para poder ejecutar el presupuesto aprobado. En este sentido desde allí se pueden derivar las desviaciones del proceso conforme a lo programado y el incumplimiento posible de metas trazadas.

Pregunta 5. A su criterio ¿Cómo podría mejorar los procesos de su unidad?

Figura 35

ASPECTOS A MEJORAR DEL PROCESO



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Dirección Financiera.

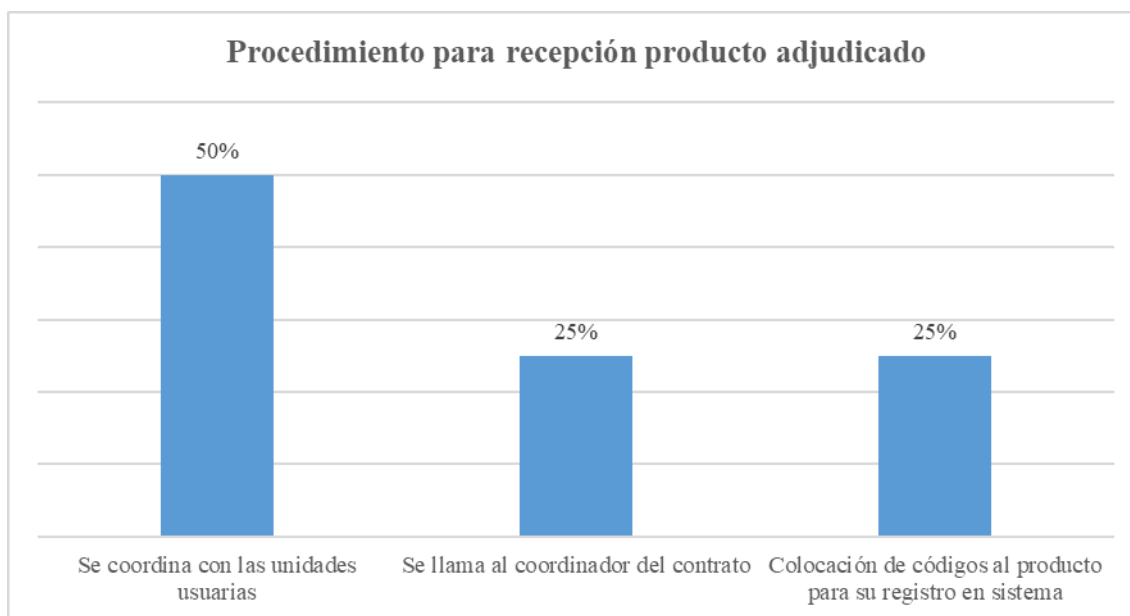
Se ratificó la necesidad de revisar los procesos establecidos, evaluarlos y hacer una serie de actualizaciones que permitan resolver los cuellos de botellas identificados y obtener mejores resultados en el abastecimiento del Hospital Militar.

4.2.7. Resultados de las encuestas aplicadas al personal de Bodega

Pregunta 1. ¿Cuál es el procedimiento para la recepción del producto adjudicado?

Figura 36

PROCEDIMIENTO PARA RECEPCIÓN PRODUCTO ADJUDICADO



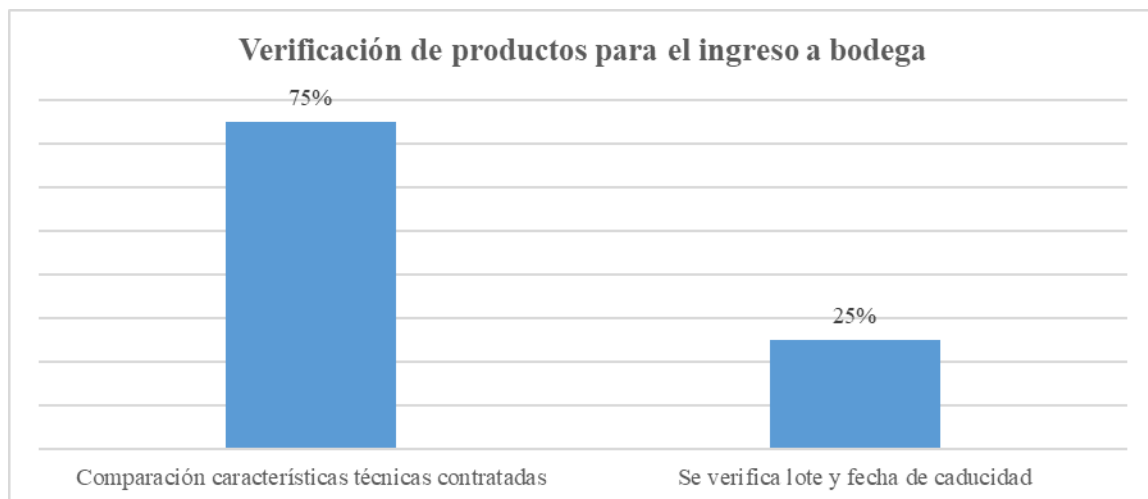
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al personal de Bodega.

Sobre el procedimiento para la recepción del producto adjudicado, se observó diversidad de respuestas que no corresponden con un procedimiento claramente establecido. La mitad de los encuestados considera que se debe coordinar con las unidades requirentes una vez que llega el producto, un 25% de los encuestados considera llamar al coordinador del contrato y un 25% restante colocar códigos a dichos productos para su ingreso al sistema.

Pregunta 2. ¿Cómo verifica el producto adjudicado para el ingreso a bodega?

Figura 37

VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL INGRESO A BODEGA



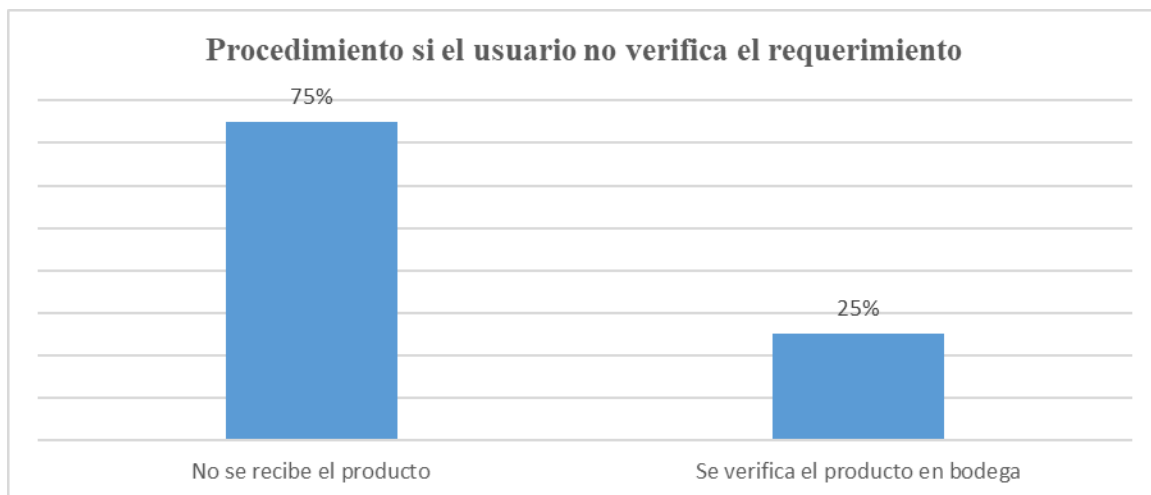
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al personal de Bodega.

Sobre la verificación de los productos al ingreso a la bodega se cumple con lo establecido contractualmente en cuanto a las características requeridas, así como en el caso de los medicamentos, la fecha de caducidad y lote para el control de estos insumos.

Pregunta 3. ¿Cómo procede si el usuario no llega a verificar su requerimiento?

Figura 38

PROCEDIMIENTO SI EL USUARIO NO VERIFICA EL REQUERIMIENTO



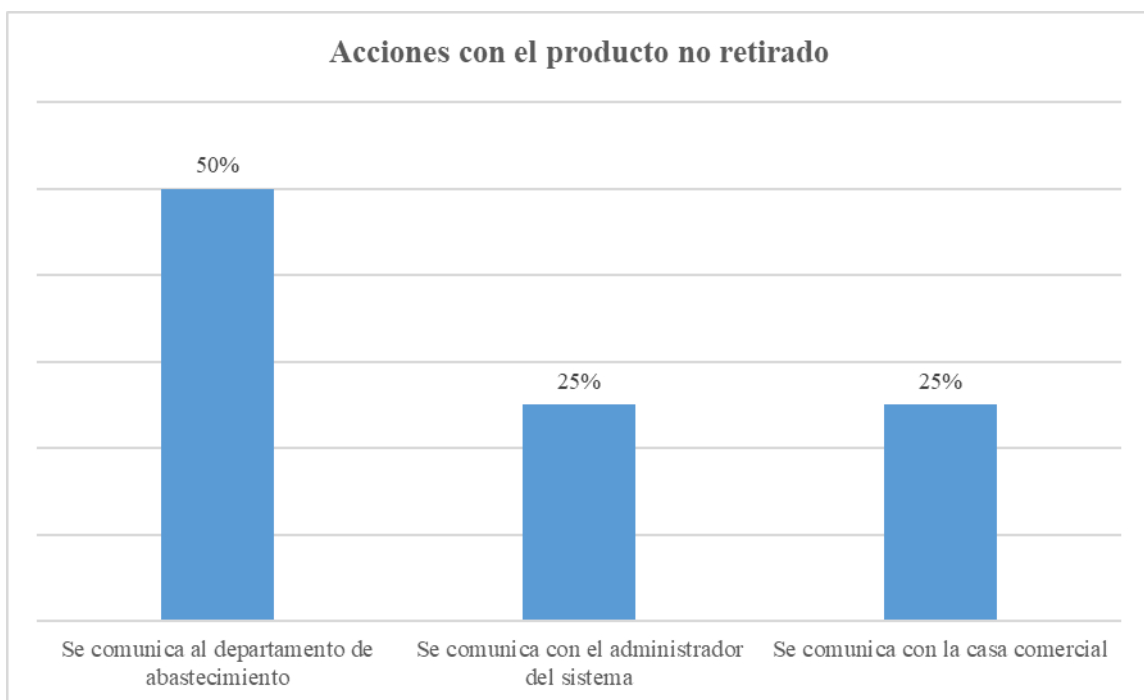
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al personal de Bodega.

El 75% de los encuestados afirmó que no se recibe el producto si no existe verificación del requirente, el 25% restante afirma que se recibe por parte del personal de Bodega. Esto deja claro que no existe un procedimiento claro en cuanto a este tipo de situaciones.

Pregunta 4. ¿Qué ocurre con el producto no retirado por parte del usuario en la bodega?

Figura 39

ACCIONES CON EL PRODUCTO NO RETIRADO



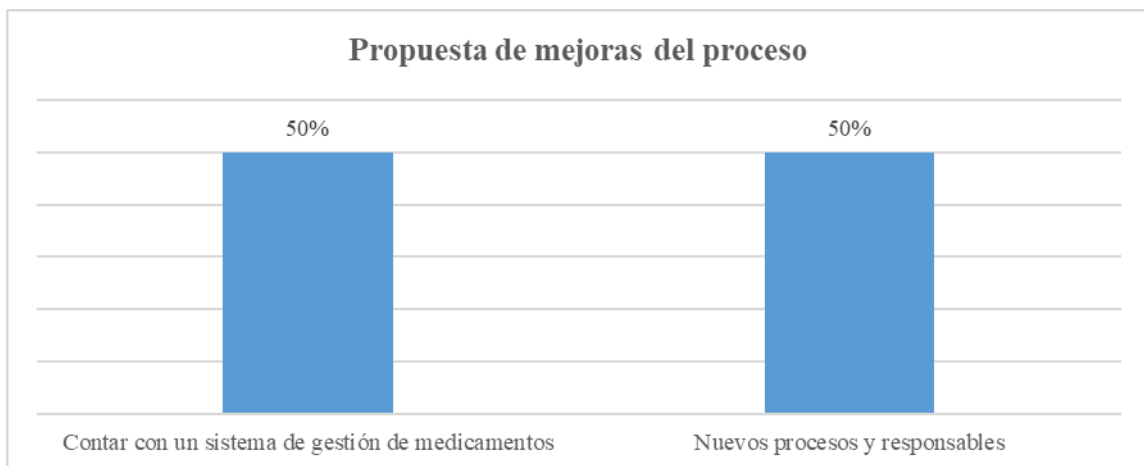
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al personal de Bodega.

El 50% de los encuestados afirmó que se comunican con el personal de abastecimiento en caso de productos no retirados, mientras que el 50% restante se comunica con otras áreas dentro del hospital e incluso con los proveedores externos. Acá se hace notar igualmente la falta de procedimientos claros en eventualidades que se presentan en la dinámica diaria.

Pregunta 5. A su criterio ¿Cómo podría mejorar los procesos de su unidad?

Figura 40

PROPUESTA DE MEJORAS DEL PROCESO



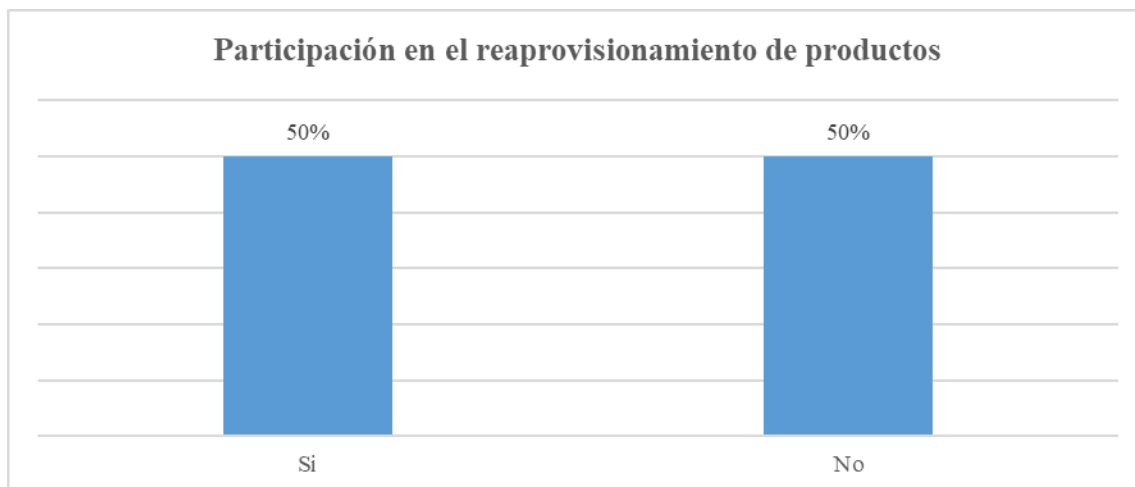
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al personal de Bodega.

La visión de mejoras en el proceso, se divide en la necesidad de nuevos procesos y personal responsable de las áreas involucradas, y por otra parte la implementación de un nuevo sistema de abastecimiento que permita mejorar las fallas del sistema presente en cuanto a conectividad y uso.

Pregunta 6. ¿Participa usted en el proceso de reaprovisionamiento de los productos?

Figura 41

PARTICIPACIÓN EN EL REAPROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS



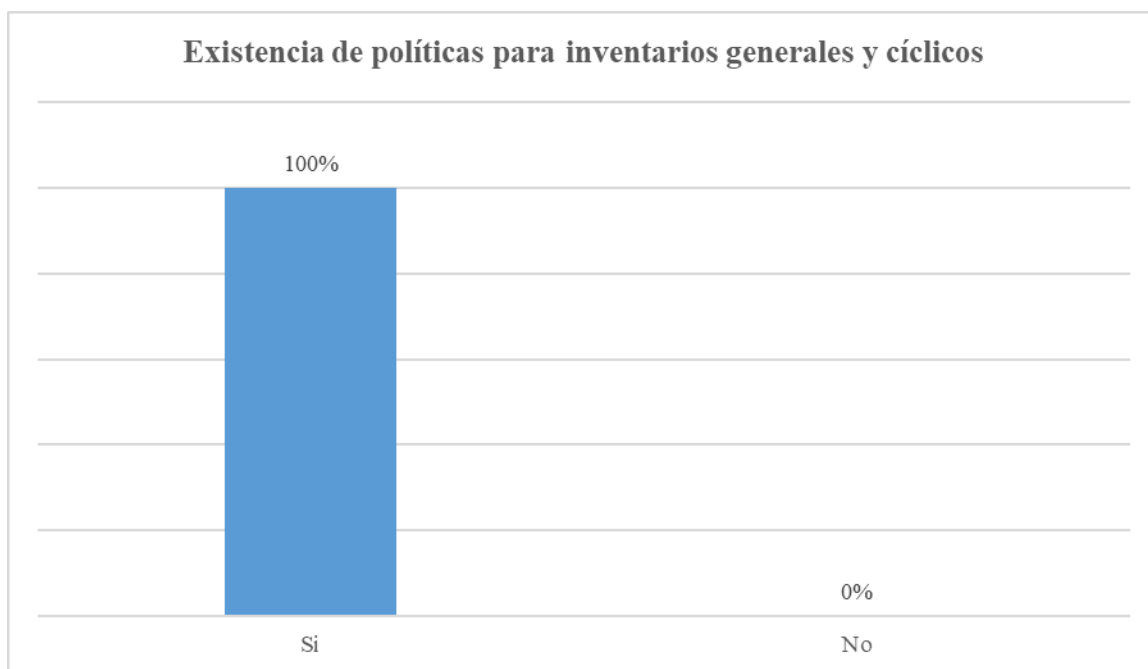
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al personal de Bodega.

Existe visiones compartidas en cuanto a la participación de las Bodegas en el proceso de reaprovisionamiento de productos, dado que el 50% afirmó que si tiene participación en contraposición con el 50% restante de los encuestados. El dominio de la información al respecto y sobre situaciones específicas indica que se amerita mayor difusión de los procedimientos correspondientes.

Pregunta 7. ¿Cuenta con políticas para la realización de inventarios generales / cíclicos?

Figura 42

EXISTENCIA DE POLÍTICAS PARA INVENTARIOS GENERALES Y CÍCLICOS



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas al personal de Bodega.

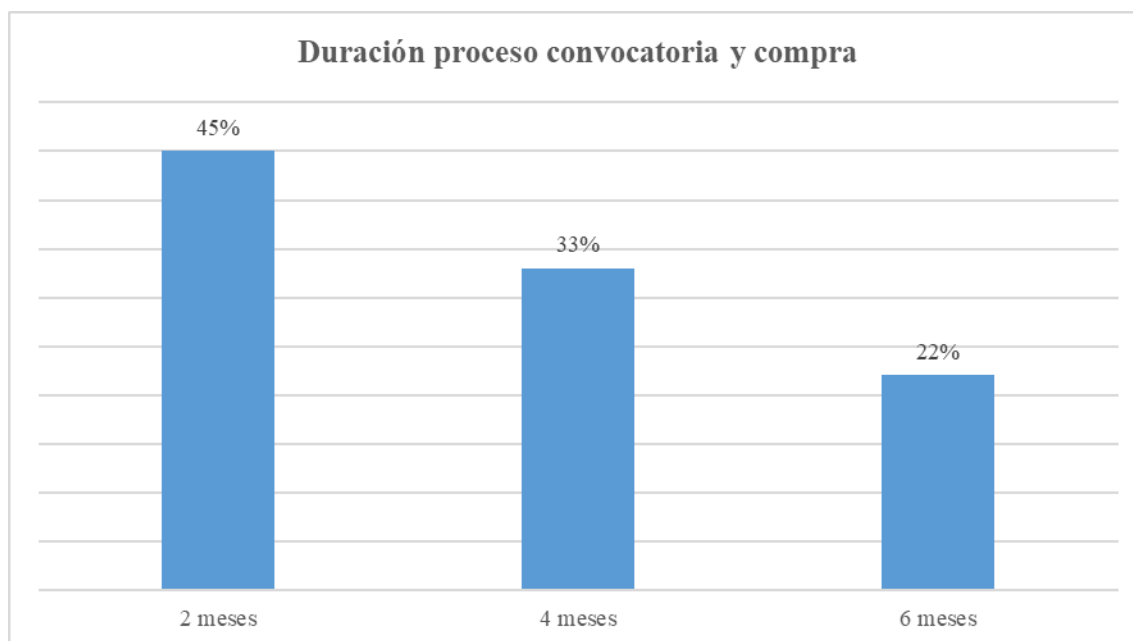
EL 100% del personal encuestado afirmó contar con políticas relacionadas con los inventarios generales y cíclicos, y en este sentido se apegan sus procedimientos a dichas políticas.

4.2.8. Resultados de las encuestas aplicadas a la Comisión Técnica

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo demora el proceso de convocatoria y compra?

Figura 43

DURACIÓN PROCESO CONVOCATORIA Y COMPRA



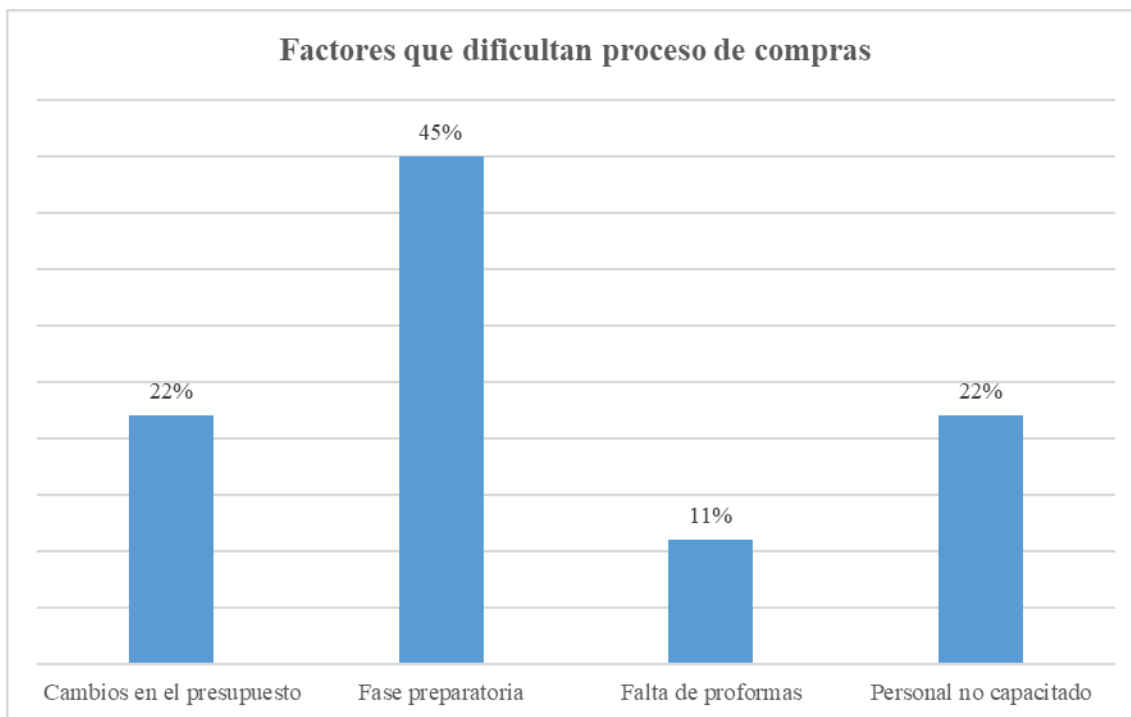
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Comisión Técnica.

Según la información suministrada a través de la encuesta a la Comisión Técnica, se puede observar que se estimó la duración total del proceso de abastecimiento hospitalario, en un plazo que va desde los 2 hasta los 6 meses, con mayor inclinación hacia la fase más temprana de este plazo comentado.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los factores que dificultan el proceso de compra?

Figura 44

FACTORES QUE DIFICULTAN PROCESO DE COMPRAS



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Comisión Técnica.

Al igual que en anteriores encuestas a otras áreas del que intervienen en el proceso, se ratificó la fase preparatoria como la de mayor dificultad y que incide en el desarrollo normal de las compras. Seguido igualmente de la falta de capacidad del personal que interviene y los cambios que se presentan en el presupuesto y su distribución.

Pregunta 3. ¿Cuenta con una oferta suficiente en cantidad y calidad como para satisfacer las distintas necesidades del Hospital Militar?

Figura 45

EXISTENCIA DE OFERTA PARA SATISFACER NECESIDADES DEL HOSPITAL



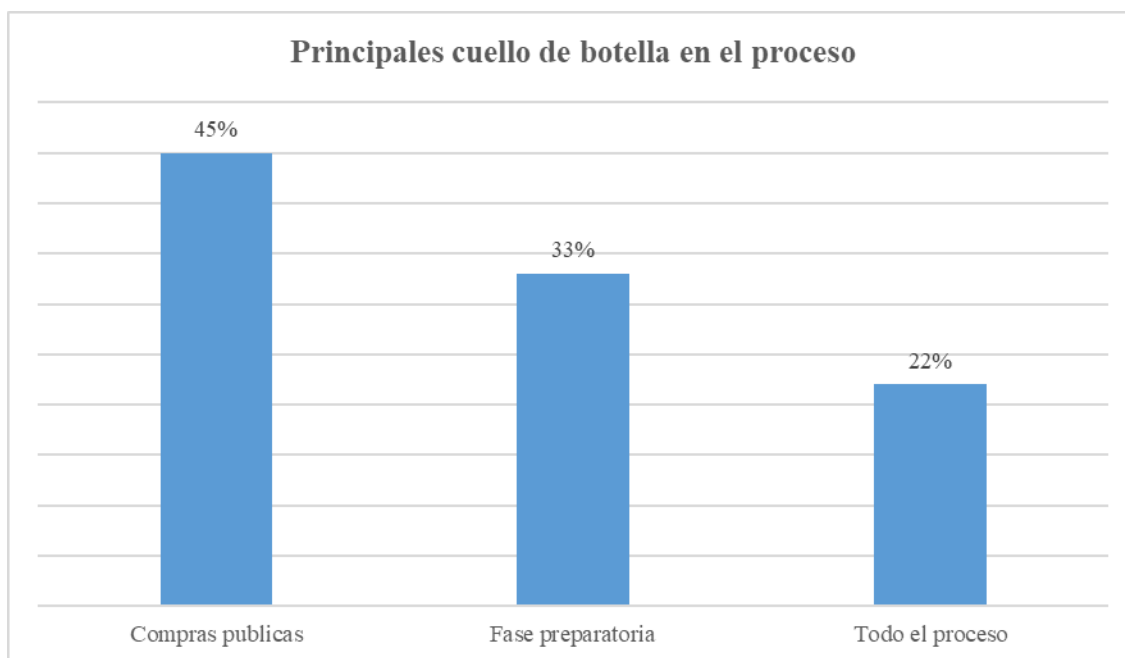
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Comisión Técnica.

La oferta se consideró suficiente en cantidad y calidad por parte de un 67% de los encuestados, en cuanto al suministro de los requerimientos del hospital. Esto en razón que las áreas principales y priorizadas obtienen lo necesario. El punto de la suficiencia se considera negativo en áreas como imagenología entre otras que sugieren falta de mejores ofertas para atender sus requerimientos.

Pregunta 4. A su criterio ¿Cuál actividad dentro del proceso de compras representan cuello de botella en su realización?

Figura 46

PRINCIPALES CUELLO DE BOTELLA EN EL PROCESO



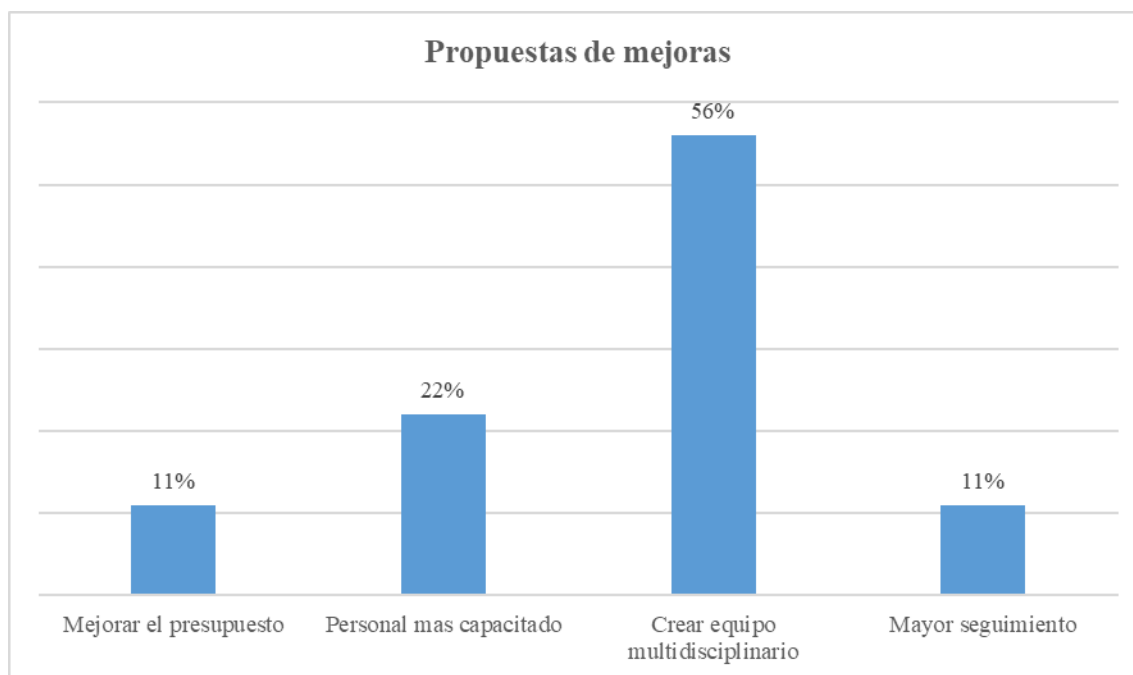
Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Comisión Técnica.

La Comisión Técnica indicó que el 78% del cuello de botella se encuentra entre la fase preparatoria y la fase precontractual. Esto por indicación de otras áreas hace referencia a la manipulación y elaboración de documentos en estas fases que suelen tener demoras y errores en su presentación.

Pregunta 5. A su criterio ¿Cómo podría mejorar los procesos de abastecimiento?

Figura 47

PROPUESTAS DE MEJORA



Nota. Elaborado por el autor, fuente encuestas aplicadas a la Comisión Técnica.

Dentro de las propuestas presentadas por la Comisión Técnica, se notó la necesidad de conformación de un equipo interdisciplinario, altamente capacitado, y que dé respuesta a las distintas deficiencias detectadas hasta ahora. Este equipo sería propicio para mejorar el manejo administrativo, tiempos de respuesta, y mejor adecuación de los procesos a las necesidades puntuales de algunas áreas particulares que no muestran conformidad con los resultados observados hasta ahora.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Propuesta

Con la finalidad de mejorar la situación planteada en el presente estudio, se elaboró la propuesta de estrategia basada en la creación de un equipo interdisciplinario que sea el encargado de velar por la eficacia del proceso de abastecimiento hospitalario. Este equipo que representa las áreas involucradas, trabajara sobre la base del esquema SCOR (Supply Chain Operations Referente model), el cual consiste en una herramienta que permite hacer representaciones, análisis y configuraciones de las cadenas de suministro. Cabe señalar que esta herramienta fue desarrollada por la Cadena de Suministro, Supply-Chain Council (SCC) en el año 1996.

5.1.1. Importancia de la estrategia propuesta

Dado que los recursos disponibles para el abastecimiento hospitalario suelen ser finitos y limitados, es importante para el funcionamiento óptimo contar con una estrategia que incremente las capacidades de respuesta que resultan de dicho proceso, y garantizar la prestación de un servicio de salud eficiente para la población en oportunidad de insumos y dispositivos necesarios para la atención de los pacientes.

Una cadena logística hospitalaria que tenga establecido un proceso de abastecimiento de manera dispersa, con aislamiento en el hilo comunicacional durante el proceso de la planificación, y que no exista una coordinación para la determinación de las compras ni la oportunidad de las mismas, puede estar cayendo en riesgos de tener fallas operativas en la atención integral a los pacientes, y enfrentar una serie de problemas como:

- Estimación deficiente de la cantidad de recursos requeridos y necesarios para el funcionamiento del hospital.
- Mayor predisposición a tener compras repetitivas y en procesos separados, que elevan la posibilidad de no tener buena negociación con los proveedores y tener precios de compras distintos, dado que no se aprovecha el volumen de compra. Al mismo tiempo la calidad de los productos comprados en procesos distintos quizás no sean los mismos dado el periodo que ocurre entre cada compra.
- Inestabilidad en la relación con los proveedores, quienes, al no contar con una buena compra periódica, limitan la disposición de descuentos e impactando esto en los costos administrativos del hospital. Los proveedores que no venden en volumen, busquen mayor beneficio en las ventas realizadas de menor cuantía.
- Los sistemas logísticos que no obedecen a políticas establecidas, suelen responder a criterios e intereses diversos, que terminan siendo ineficientes y de poca satisfacción de los usuarios.

En la atención del sector salud, lo indicado previamente son factores o resultados que deben evitarse, pues un servicio de esta naturaleza demanda un funcionamiento eficiente, no solo en términos de la atención final al paciente, sino también en el soporte administrativo y logístico que está detrás para sostener su operatividad.

Una vez comprendido esto, el deber ser y resultado final de un sistema logístico que atiende a criterios de efectividad, eficiencia y eficacia, de comprender lo siguiente:

- Garantizar el abastecimiento óptimo del hospital en cada uno de sus servicios y dependencias.

- Garantizar el uso de recursos de manera eficiente, en cada uno de los eslabones de la cadena de valor.
- Garantizar un esquema de costo – beneficio acorde a criterios altamente competitivos y de los cuales se saca provecho ante los proveedores.
- Los criterios de gestión del proceso de abastecimiento, deben garantizar la calidad y suficiencia de los bienes e insumos que se requieren en todos los servicios del hospital
- La imagen del hospital debe ser cuidadosamente velada, en cuanto a servicios prestados a tiempo y con alta disposición de satisfacción del paciente.
- Procurar que la posición del hospital en comparación con otros servicios hospitalarios, sea referente de un buen servicio y eficiencia.

Para tener una idea de todo lo que implica la prestación del servicio hospitalario, se deben reconocer algunos procesos administrativos y logísticos necesarios para la atención al paciente y funcionamiento del hospital. Por ejemplo, para que se realice una cirugía, en un momento programado, existen actividades administrativas y logísticas que no son visibles para los pacientes ni el personal general, pero de fallar alguna de ellas, sí se harían evidente dado que el resultado sería la no disponibilidad de recursos necesarios para la cirugía comentada a manera de ejemplo.

De fallar alguna actividad logística o administrativa, esto atenta contra el paciente, contra la imagen del hospital, y lo coloca en situación de poca fiabilidad ante la sociedad en general.

Entonces para garantizar los recursos necesarios para, el cumplimiento del servicio sin interrupciones, se detallan a continuación las actividades genéricas involucradas desde el punto de vista administrativo y logístico:

Tabla 2

ACTIVIDADES LOGÍSTICAS Y ADMINISTRATIVAS GENÉRICAS EN UN PROCESO DE ABASTECIMIENTO HOSPITALARIO

Administrativo	Logístico
Plan anual de compras	Programación
Estudio de mercado	Organización
Plan de abastecimiento	Coordinación
Requisitos técnicos	Evaluación del proceso
Requisitos de calidad	Control del proceso
Políticas internas	Recursos humanos
Cadena de valor	Presupuesto
Tesorería	Gestión de adquisiciones
Cuentas por cobrar	Gestión de recepción
Cuentas por pagar	Gestión de bodega
Contabilidad	Gestión de distribución
Gestión del uso	Gestión de abastecimiento
Auditorías	Control de admisiones
Sistema de control de gestión	Control de citas

Nota. Elaborado por el autor, fuente Arango, Ocampo, y Prada (2016).

Como se puede observar en la tabla anterior, para que se pueda cumplir con la atención médica en el hospital, se debe garantizar el pleno funcionamiento y disponibilidad de:

- Personal suficiente para todos los servicios, así como los insumos, equipos y medicamentos necesarios para tal fin.

- Conocimiento del hospital y sus servicios ante la población potencial que pueda requerir sus servicios, dado que esto permite el flujo necesario de atención permanente.
- Los servicios públicos deben contar con instalaciones idóneas, así como el funcionamiento pleno de la infraestructura dispuesta para ello.
- La programación del personal necesario en todos los servicios hospitalarios, debe estar predispuesto de forma tal que se garantice en todo momento que el profesional que se requiera se encuentre disponible.
- Material administrativo suficiente para la información de historia clínica, e indicaciones médicas al paciente.
- Capacitación al personal en cuanto a la atención y orientación del paciente, para garantizar que esta sea la más adecuada en todos los servicios.

Si alguno de los procedimientos o elementos mencionados anteriormente, no se encontraran disponibles, la afectación directa y principal es en la insatisfacción y riesgo innecesario al cual se expone al paciente.

En este aspecto es de considerar que la mayoría de hospitales no cuentan con un sistema de costos adecuados que permita determinar costos asociados a pérdidas injustificadas que provienen de mala manipulación, robos, repetición injustificada de procesos o deterioro por mala calidad de insumos o equipos. En este sentido antes de llegar a este nivel de cuantificación se requiere ordenar los procesos, medir los mismos, y producto de observaciones detectadas implementar dicha medición.

Es habitual no encontrar un estado de preocupación por las pérdidas que se expresan en cifras, dado que la actividad central del negocio no gira en términos administrativos sino en la atención centrada en el servicio médico que en visión práctica, parecieran distantes uno del otro.

Un sistema de abastecimiento logístico eficiente se encuentra predispuesto para mitigar las fallas y consecuencias que vienen de una mala planificación y funcionamiento de las áreas de soporte administrativos y logístico, dado que garantiza en cada proceso de atención al paciente y en cada proceso administrativo que soporte el servicio, tenga con la suficiencia de recursos humanos, materiales y financieros para que con la debida oportunidad, y el paciente reciba su atención en los mejores términos de calidad.

5.1.2. Descripción de la estrategia

El SCOR-model como fundamento, permitirá al equipo interdisciplinario unificar en una única estructura los procesos de negocio, indicadores de gestión, mejores prácticas y tecnologías, con el propósito de mejorar la comunicación entre los socios de la cadena de suministro, así como aumentar la eficiencia de la Gestión de la cadena de suministro y el desarrollo de actividades que contribuyan a la Cadena de suministro relacionada. Esta estrategia sirve de apoyo para mejorar cadenas de suministros de proyectos a escala global u locales.

Es menester resaltar que el SCOR plantea un esquema de referencia, por lo que no posee una representación matemática ni tampoco métodos heurísticos; más si mediante este, se puede estandarizar la terminología y los procesos de una Cadena de Suministro para incrementar eficiencia, de igual manera mediante el uso de indicadores Clave de Rendimiento (KPI's) permite contrastar y analizar diversas alternativas de las entidades de la cadena de suministro, así como de la cadena de suministro en general.

Esta estrategia permite describir la cadena de suministro, y utiliza componentes básicos de proceso, la cual se puede usar para representar cadenas de suministro tanto simples como complejas a través de un conjunto estándar de definiciones, por lo tanto,

diversas empresas pueden juntarse para configurar detalladamente cualquier cadena de suministro.

El SCOR-model ayuda a que se describa cuáles son las actividades del negocio que se ameritan para cumplir con las demandas de los clientes. Esta herramienta involucra los siguientes procesos de gestión: planificación, aprovisionamiento, manufactura, distribución y devolución.

- **Proceso de planificación:** En este espacio se realizan los análisis necesarios para determinar la mejor manera de equilibrar los recursos disponibles con los requerimientos, de igual manera se establecen e imparten los planes para toda la cadena. En este ámbito también se analiza el funcionamiento normal de la organización a fin de alinear el plan financiero de la misma con el plan estratégico de la cadena.
- **Proceso de aprovisionamiento:** En este proceso se reflexiona acerca de la manera en que se llevara a cabo la programación de las compras, así como la identificación, selección y valoración de proveedores, o la gestión de inventarios.
- **Proceso de contratación:** En este ámbito se programan las actividades correspondientes al proceso de contratación, asimismo se establecen las características del producto, se desarrolla la etapa de prueba y se prepara el producto para ser llevado posteriormente a la cadena logística.
- **Proceso de suministro:** En esta sección se estudia la totalidad de procesos de gestión inherentes a las demandas de los clientes y envíos, de igual manera se analizan aquellos procesos relacionados con la gestión de bodega, con la entrega del producto al cliente y con la facturación.

- **Proceso de retorno:** Esta sección involucra el análisis de todos los procesos que se relacionan con el retorno del producto, así como con el servicio de post-entrega al cliente.

Esta estrategia integra todas las interacciones que se desarrollan con los clientes y con el mercado, además involucra la totalidad de las transacciones físicas de materiales.

5.1.2.1. Características de la estrategia

La propuesta se caracteriza principalmente por su capacidad de alinear, integrar colaborar y sincronizar todos los procesos que conforman la cadena de suministro.

- **Alinear:** Con el SCOR, durante el proceso de planificación se alinean los objetivos estratégicos con los objetivos de cada eslabón; en otras palabras, esta estrategia orienta todos los esfuerzos y recursos de la cadena hacia el cumplimiento de los objetivos de los clientes que se encuentran al final de la cadena.
- **Integrar:** Luego de la alineación, el SCOR-model procura que se integren la totalidad de los procesos de los eslabones, para lo cual se realiza una simplificación de los procesos, dando prioridad a aquellas áreas que representan mayores oportunidades, para lo cual, se emplea una métrica que permite evaluar y localizar dichas áreas.
- **Colaborar:** Una vez se hayan integrado los procesos, es indispensable que se proceda a colaborar tanto con los clientes, como con los proveedores, a fin de convertirlos en aliados para el desarrollo de la cadena de suministro, y de esta manera pasen a ser una extensión de la organización.

- **Sincronizar:** El SCOR sincroniza la planeación y ejecución de todas las actividades que dan dentro de la cadena de suministro; lo cual es sumamente necesario para que la cadena funcione en total armonía.

Cabe destacar que esta estrategia además de proporcionar una instancia de referencia que ayuda a evaluar la cadena de suministro, también aporta sugerencias acerca de las herramientas que sirven para la gestión y control de todos los eslabones que integran la cadena de suministro, así como la planificación.

Luego de identificar las áreas que se desean mejorar en la Gestión de Abastecimiento Hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1, se hace necesario contar con un sistema de indicadores que permita medir la gestión y mejorar sus resultados. A saber:

5.1.3. Descripción de la propuesta

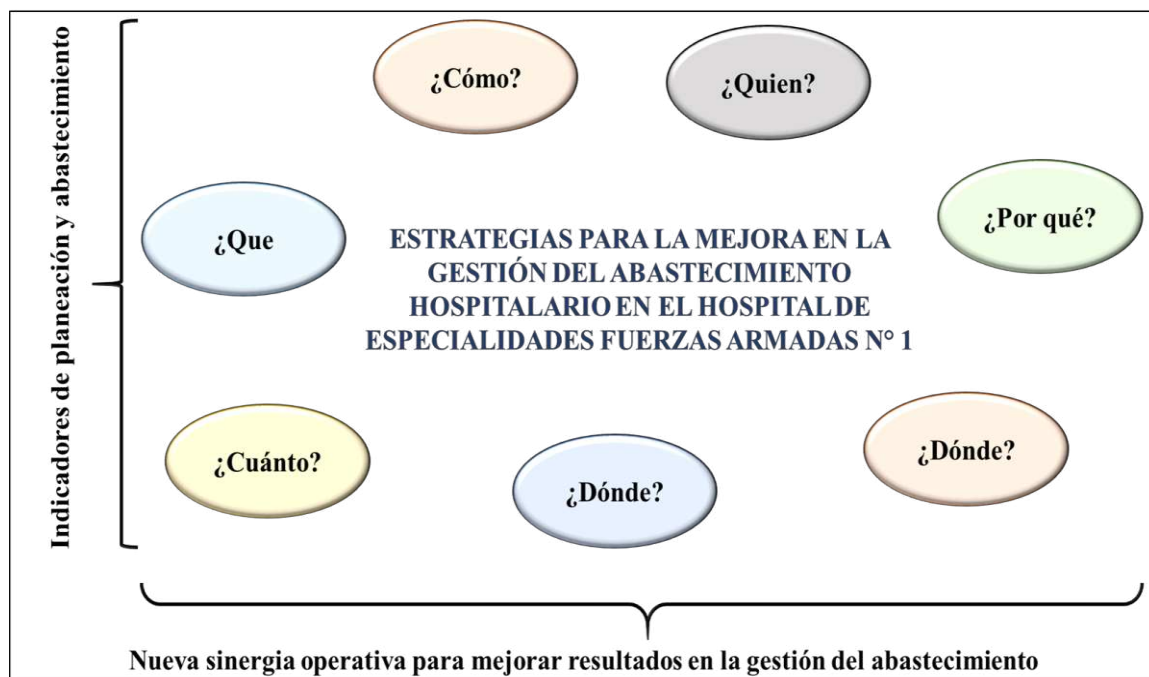
Esta propuesta tiene la finalidad de solucionar las problemáticas actuales de la gestión de la cadena de suministros de la Gestión de Abastecimiento Hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1, la cual debe ser aplicada cuando se considere conveniente.

- **Objetivo:** Desarrollar un sistema que contribuya a conocer la manera en que se comportan los procesos críticos en todas las áreas del SCOR-model (planificación, aprovisionamiento, producción, suministro y retorno).
- **Meta:** Evaluar y optimizar la trazabilidad de los procesos críticos en las áreas claves del SCOR-model (planificación, aprovisionamiento, producción, suministro y retorno).

La configuración de las estrategias planteadas para el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1, se establecerán conforme al siguiente esquema:

Figura 48

ESQUEMA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO
HOSPITALARIO



Nota. Elaborado por el autor, fuente Larrain, Valentin, y Zelaya (2018).

5.1.3.1. Desarrollo de la propuesta

- ¿Qué?

La realización de la presente investigación permitió determinar cuál es el problema que se presenta a lo largo de la cadena de valor del abastecimiento del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1.

El análisis y caracterización de la cadena de suministro permitió detectar como uno de los problemas principales, se encuentra ubicado en el proceso de documentación administrativa que se da en la etapa preparatorias. Esto en líneas generales por poco personal en dichas áreas, baja capacitación y poca

oportunidad del resultado de su labor en cuanto a las entregas a tiempo de la documentación para las fases siguientes.

Es importante acotar que la mayoría de las fallas detectadas en la fase preparatoria, tiene incidencia directa en el resto del proceso, dado que el origen del proceso viene con aspectos de no conformidad que aumenta el tiempo de respuesta, la calidad de la documentación, la ejecución presupuestaria y el abastecimiento en sí.

Por otra parte, se identificaron otros puntos críticos existentes en la cadena suministro de la gestión de abastecimiento del hospital, que permitió ubicar las causas de las principales problemáticas de dicho proceso. Uno de estos, es la descentralización de responsabilidades de actores del proceso que llevan a cabo su función en muchas ocasiones sobre criterios no acordes a líneas funcionales de respuesta adecuada o desconocimiento incluso sobre el correcto proceder en determinadas situaciones.

Existe una serie de indicadores que permiten realizar un diagnóstico sobre las actividades que se dan en el hospital a fin de contrastarlas con los objetivos establecidos previamente.

Dichos indicadores, de igual manera sirven para realizar comparaciones con otras organizaciones.

En este caso en particular, los indicadores serán usados para conocer la forma en que se están haciendo las tareas concernientes a la planificación, almacenamiento, producción, distribución y servicio al cliente.

- **¿Por qué?**

Los indicadores son útiles para llevar un control sobre las tareas que se están desarrollando, lo que permite evaluar la eficiencia y de esta manera conocer los puntos críticos o vitales de los procesos.

Con el uso de indicadores se puede realizar un registro sobre el comportamiento de los criterios analizados, lo que permite que se pueda hacer seguimientos a los mismos, proporcionando de esta manera información útil para la toma de decisiones.

A pesar de que la organización ya dispone de algunos indicadores en cada área de la propuesta, todavía hay criterios que ameritan ser analizados.

- **¿Dónde? (Fase preparatoria)**

Esta acción se aplicará en la fase preparatoria del proceso de Gestión de Abastecimiento Hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1.

- **¿Cuándo? (implementación inmediata – 1 mes)**

Se aplicará de manera inmediata, estimando para su adecuación e implantación, el periodo de 1 mes, desde la fase preparatoria revisándose mensualmente para su respectivo seguimiento y control.

- **¿Quién?**

Esta responsabilidad recaerá sobre el equipo interdisciplinario, quienes deben emitir informes mensuales sobre el desempeño de cada una de las áreas:

- Personal con conocimiento de planificación
- Personal con conocimiento financiero
- Personal con conocimiento jurídico
- Personal técnico de apoyo abastecimiento

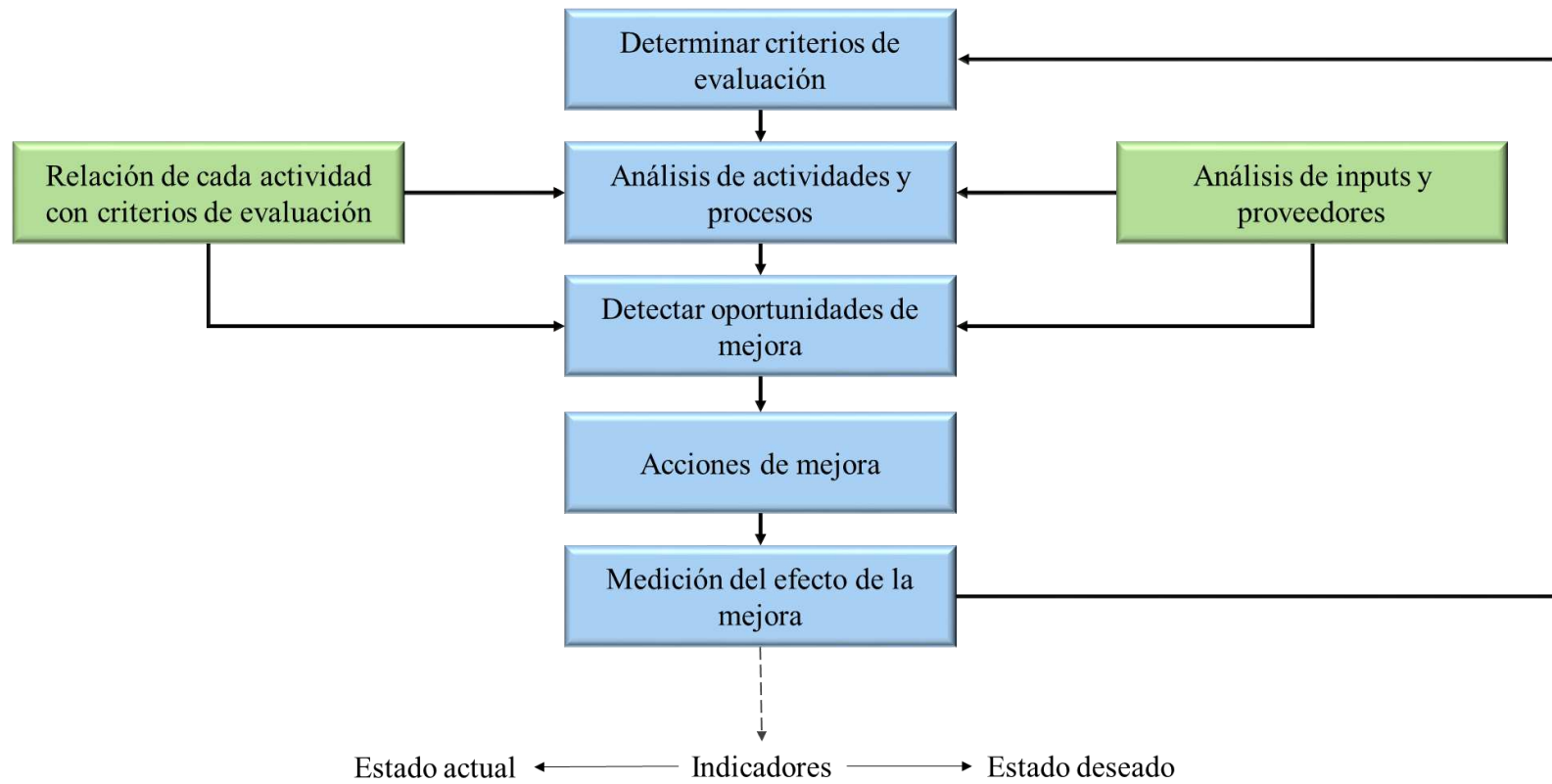
- Personal con conocimiento en compras públicas

- **¿Cómo?**

Como se observa en la figura 49, el esquema que persigue la conformación del equipo interdisciplinario, podrá realizar un análisis de cada actividad, las oportunidades de mejora de este y su contribución al proceso total, a fin de garantizar un mejor tránsito de la situación actual a la situación deseada.

Se estima que los aspectos sustantivos dentro de la cadena de valor del abastecimiento hospitalario, sean susceptible de medición, a fin de observar las fallas en el proceso y llevar mejores resultados a través de la implementación de acciones correctivas y su efectivo seguimiento.

El equipo interdisciplinario ahora funcionando desde la etapa preparatoria, podrá generar nuevas y efectivas dinámicas a las fases siguientes, lo que de manera segura redundara en mejores tiempos de respuesta, mayor precisión en las compras requeridas versus las compras realizadas, así como mayor capacidad de negociación frente a los proveedores externos.

Figura 49*PASOS PARA MEJORA DE PROCESOS*

Nota. Elaborado por el autor, fuente Montenegro (2017).

1. Unidad Requirente - Responsabilidad

- Elaborar Informe de Necesidades: Con la información detallada suficiente para que los procesos posteriores tengan la máxima información sobre el requerimiento y sus cantidades.
- Elaborar Especificaciones Técnicas: Todos los insumos y equipos deben tener el detalle técnico del requerimiento a fin de ubicar dentro del mercado la exactitud de lo requerido para los fines propuestos.

2. Equipo Interdisciplinario para fase preparatoria

Una de las principales necesidades es la conformación de un equipo interdisciplinario, altamente capacitado, y que dé respuesta a las distintas deficiencias detectadas hasta ahora. Este equipo sería el encomendado para mejorar el manejo administrativo, tiempos de respuesta, y mejor flujo de los procesos a las necesidades puntuales de algunas áreas particulares que no muestran conformidad con los resultados observados hasta ahora. En este sentido se fortalecerán las siguientes actividades y funciones:

2.1. Personal de planificación:

- Recibir necesidad y verificar que conste en la planificación con presupuesto asignado.

2.2. El Personal Técnico

- Revisión de informe justificativo, especificaciones técnicas.
- Definir cantidades en base a históricas de consumo proyección y epidemiología Hospitalaria.

- Definición plazos de entrega en relación a la disponibilidad de espacio en bodega.

2.3. El personal financiero

- Elaboración del presupuesto requerido en base al cálculo normado por el SERCOP.
- Definir forma pago en relación a entregas.

2.4. El personal jurídico

- Definición de documentación de respaldo de acuerdo a normativa Nacional.
- Establecimiento de la parte legal para la adquisición y legalización de la documentación de acuerdo a las competencias individuales.

2.5. El personal con conocimiento en Compras Públicas

- Revisión de todo el documento elaborado y legalizado antes de ser remitido a la Certificación de Fondos para Inicios de Fase Precontractual.

2.6. Mediante un sistema de planeación de indicadores de desempeño debido a que los mismos permiten:

- Medir las variaciones a lo largo del tiempo.
- El seguimiento y evaluación de los procesos.
- Analizar los comportamientos.
- Identificar todas las oportunidades de mejora de los procesos.

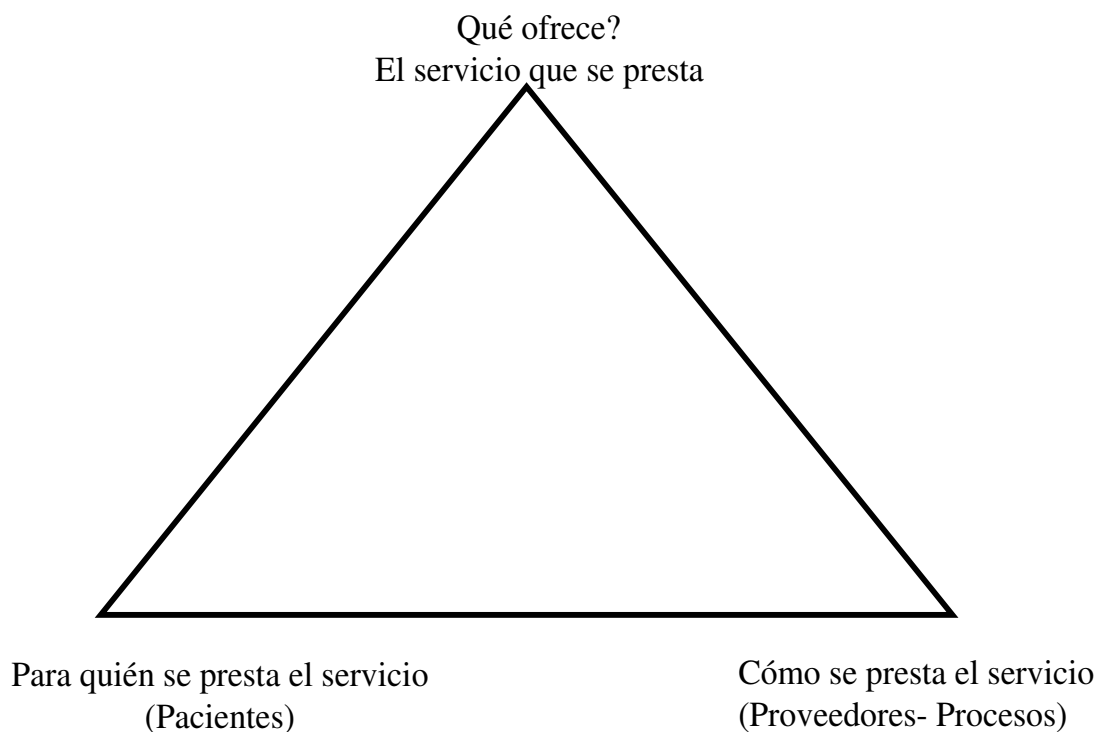
- **¿Cuánto?**

Lo presupuestado para los efectos de la puesta en marcha del plan.

De acuerdo con lo propuesto hasta ahora, en el desarrollo de la propuesta, ya se tiene identificado una serie de factores que van encaminados a mejorar el proceso a partir de hallazgos específicos durante la investigación. Entonces una vez determinados el servicio que se presta, el problema encontrado, a quienes se sirve y como, queda ahora la presentación de una estrategia que permita un proceso que fluya en términos más eficientes.

Figura 50

ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO



Nota. Elaborado por el autor, fuente Arango, Ocampo, y Prada (2016).

A los efectos del logro de los postulados planteados en la propuesta, se presentan a continuación los principales indicadores que serán utilizados por el equipo interdisciplinario para medir la gestión.

Para la gerencia hospitalaria, cuya responsabilidad principal es alcanzar los objetivos y metas planteadas en los planes establecidos, se encuentra la calidad y eficiencia en el manejo de recursos asignados, y para cumplir este fin se necesita que se fijen indicadores de gestión que previamente fueron comentados para poder hacer seguimiento y de manera temprana detectar desviaciones que ameriten respuesta inmediata o adecuación del plan dada alguna coyuntura determinada. Los indicadores propuestos en la presente investigación para el servicio de abastecimiento del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1, son los siguientes:

Tabla 3

INDICADORES DE PLANEACIÓN Y ABASTECIMIENTO

Indicador	Descripción	Formula	Impacto
Calidad de los pedidos generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generales sin retraso, o necesidad de información adicional	$\frac{\text{Productos generados sin problemas} * 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Costos de problemas relacionados a la calidad de los pedidos
N° medio de pedidos por proveedor	Calcula el Nivel de fidelización de compra con los proveedores	$\frac{\text{N° pedidos realizados totales}}{\text{N° proveedores habituales}}$	Proporciona un estimado de relación cliente – empresa, a fin de conocer la fidelización de las compras hechas.

Continuación

Indicador	Descripción	Formula	Impacto
Compras perdidas	Determina el porcentaje de costo de ventas perdidas dentro del total de compras	$\frac{\text{Valor pedidos no entregados}}{\text{Total ventas compañía}}$	Control de las compras perdidas, debido a no entregar oportunamente los pedidos a los clientes.

Nota: Elaborado por el autor, fuente Armijos (2017).

Tabla 4

INDICADORES DE ALMACENAMIENTO

Indicador	Descripción	Formula	Impacto
Índice de duración de mercancía	Proporción entre el inventario final y las compras promedio del último periodo. Permite conocer cuánto dura el inventario existente.	$\frac{\text{Inventario final} * 30}{\text{Compras promedio}}$	Niveles elevados demuestran que existen muchos recursos empleados en inventarios, lo que pudiese no materializarse de forma inmediata.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen con las especificaciones de calidad y servicio establecidas, con desglose por proveedor.	$\frac{\text{Pedidos rechazados} * 100}{\text{Total de ordenes de compra recibidas}}$	Costo de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio.
Costo de almacenamiento por unidad	Relaciona el costo de almacenamiento y en N° de unidades almacenadas en un periodo.	$\frac{\text{Productos generados sin problema} * 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Costo de problemas relacionados con la calidad de los pedidos.

Continuación

Indicador	Descripción	Formula	Impacto
Costo por metro cuadrado	Permite conocer el valor de tener un metro cuadrado de bodega.	$\frac{\text{Costo total operativo bodega} * 100}{\text{Area de almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado.
Costo de la pérdida desconocida (en costo y unidades)	Conocer los costos de imprevistos.	$\sum \text{Costes originados por mala gestion}$	Es útil para relacionar la diferencia entre lo que se compró y lo que se despachó.
Índice de utilización	Relaciona el espacio usado con el espacio total de la bodega.	$\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$	Es la capacidad que queda disponible después de almacenar las materias primas y los productos terminados.

Nota. Elaborado por el autor, fuente Armijos (2017).

Tabla 5

INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN

Indicador	Descripción	Formula	Impacto
Costos logísticos	Controla los gastos logísticos y mide el nivel de participación de los costos totales	$\frac{\text{Costos logísticos}}{\text{Costos totales de la empresa}}$	Representan el porcentaje de las ventas totales, de los márgenes brutos y de los costos totales. Siendo el transporte el que genera mayor interés.
Proporción de envíos urgentes	Consiste en determinar el porcentaje de envíos urgentes	$\frac{N^{\circ} \text{ de envíos urgentes} * 100}{N^{\circ} \text{ total de envíos}}$	Mide la reacción en cuanto a demoras presentadas en la distribución habitual de los productos.

Nota. Elaborado por el autor, fuente Armijos (2017).

El producto de cada indicador de gestión, debe proponer a la gerencia hospitalaria, una acción que encamine el logro de los resultados esperados, y a partir de estos fijar nuevas metas que en la medida que sean más exigentes, el tránsito hacia la excelencia mostraría una nueva cara del Hospital.

El mejoramiento continuo de los procesos, el control de las fallas detectadas y mejoramiento de la situación financiera por mayor eficiencia en la estructura de costos, es el nuevo deber ser de los ajustes finales que se aplican, y que resultan de la intervención del equipo interdisciplinario.

Por otra parte, de la gestión encomendada al equipo interdisciplinario, se espera una mejora integral en el sistema logístico en aspectos de:

- **Productividad:** al contar con mayor capacidad de surtir lo requerido con la menor cantidad de recursos empleados.
- **Efectividad:** al minimizar los errores en las actividades documentales detectadas y mejorar la calidad y tiempo de respuesta.
- **Calidad de los procesos:** al tener luego de los ajustes un proceso que da respuesta y satisfacción a los pacientes y personal del hospital que depende de dichos insumos y suministros para su funcionamiento.
- **Mejora de los costos:** Mejor capacidad de negociación con los proveedores por contar con un proceso eficiente y estratégico que otorga mejores posiciones en compras por volumen y gracias a una mejor planificación.
- **Imagen:** Luego de los ajustes al proceso previamente identificados, la reputación del hospital en términos de sus servicios y atención a los proveedores externos, permitirán un mejor posicionamiento de los actores que intervienen en el proceso y del Hospital en sí mismo. La figura 50 muestra el esquema de los resultados esperados.

Figura 51*RESULTADOS DE UN SISTEMA LOGÍSTICO EMPRESARIAL*

Nota. Elaborado por el autor, fuente Herrera (2016).

Todo lo anterior no es más que la garantía de un servicio satisfactorio, con insumos de calidad, con costos adecuados para el hospital, con procesos altamente efectivos, y todo el sistema en cada una de sus actividades y tareas, funcionando de manera correcta.

El resultado final es un sistema de abastecimiento que da respuesta, y se retroalimenta para garantizar la mejora continua, y se hace eficiente en la administración y aplicación de los recursos financieros, que hacen posible la prestación de un servicio diferenciado por ser de alta calidad y efectividad.

5.2. Conclusiones

Luego de observar los distintos resultados que arrojó la investigación en su realización, son varias las conclusiones a las que se pudieron llegar en función del

objeto de estudio y la interacción de los actores que tienen que ver con el proceso de abastecimiento y compras.

- Se logró analizar y caracterizar la cadena de suministro de la gestión de abastecimiento del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1. La interacción con los distintos actores a lo largo del proceso permitió detectar como uno de los problemas principales, se encuentra ubicado en el proceso de documentación administrativa que se da en la etapa preparatoria por poco personal, baja capacitación y poca oportunidad del resultado de su labor.
- De igual manera se identificaron otros puntos críticos existentes en la cadena de suministro de la gestión de abastecimiento del hospital, que permitió vislumbrar las causas de las principales problemáticas de dicho proceso. Uno de estos puntos, es la descentralización de responsabilidades de actores del proceso que llevan a cabo su función en muchas ocasiones sobre criterios no acordes a líneas funcionales de respuesta adecuada o desconocimiento incluso sobre el correcto proceder en determinadas situaciones.
- Se determinó que es necesaria la conformación de un equipo interdisciplinario, altamente capacitado, y que dé respuesta a las distintas deficiencias detectadas hasta ahora. Este equipo sería propicio para mejorar el manejo administrativo, tiempos de respuesta, y mejor adecuación de los procesos a las necesidades puntuales de algunas áreas particulares que no muestran conformidad con los resultados observados hasta ahora.
- Se pudo conocer igualmente opiniones sobre los errores que estaban afectando en la gestión de abastecimiento del Hospital, y el resultado de este. Es de comentar que esta interacción permitió conocer incluso posturas contradictorias

entre actores de una misma área, que en términos de la operatividad diaria afectan el resultado de su gestión.

- A través de la propuesta de estrategia presentada, basada en el SCOR, les permitirá cambiar las situaciones detectadas como problemáticas, y dejar los cimientos sobre los cuales se pueden alcanzar mejores y mayores objetivos en la cadena logística de abastecimiento.

5.3. Recomendaciones

En función del alcance del presente estudio, a continuación, se presentan las recomendaciones que se consideran más propicias para mejorar la gestión de abastecimiento hospitalario del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1:

- Incentivar el sentido de pertenencia en los trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1, con el propósito de que se comprometan con los objetivos de la institución, y además se consideren una parte fundamental de la misma. En este sentido es relevante que se les comuniquen los resultados obtenidos mediante la presente investigación, a fin de que conozcan cuales son los problemas que se hallaron.
- Incorporar un plan de capacitación al personal que tiene que ver con los aspectos de abastecimiento en cuanto a normativa, llenado correcto de formularios, técnicas de planificación, presupuesto público y sensibilización de la importancia de los servicios hospitalarios.
- Aplicar la propuesta realizada en el presente estudio, con la finalidad de disminuir los efectos negativos de las problemáticas halladas, y de esta manera mejorar los procesos que se desarrollan en la cadena de suministros de la gestión de abastecimiento del Hospital.

- Procurar que los jefes de áreas realicen constantemente seguimiento a las actividades propuestas en la presente investigación, con el objetivo de lograr un control sobre los procesos inherentes a la cadena de suministro de la gestión de abastecimiento del Hospital. En este sentido el sistema de indicadores es un elemento propicio para medir la gestión, enfocar mejor los problemas y proponer mejor las soluciones.
- Incorporar una política interna relacionada con los canales de comunicación, incentivando su uso escrito, verbal y mediante el uso de los dispositivos tecnológicos, que permitan mejor flujo informativo, así como mejor ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, J. (2015). *La gestión de inventarios como herramienta en el abastecimiento de insumos médicos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Hospital de Ambato*. Universidad Tecnica de Ambato.
- Aguero, M. (2017). *Administración hospitalaria y abastecimiento según la perspectiva de los trabajadores del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Lima, 2016*. Universidad Cesar Vallejo.
- Arango, L., Ocampo, P., & Prada, R. (2016). *Sistema integral de logistica hospitalaria. Factor clave para la rentabilidad y competitividad*. Publicaciones Ean.
- Arias, M. (2018). *El presupuesto general del Esatado, los ingresos y la inversion publica, periodo 2008 - 2018*. Universidad de Guayaquil.
- Armijos, J. (2017). *Diseño e implementacion de un modelo de indicadores de gestion para evaluar el desempeño de hospitales publicos*. Universidad de Chile.
- Baena, G. (2017). *Metodologia de la investigacion*. Grupo Editorial Patria.
- Borda, P., Dabenigno, V., & Freidin, B. (2017). *Estrategias para el analisis de datos cualitativos*. Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Carlosama, W., & Ramos, K. (2018). *Analisis del financiamiento del gasto publico del presupuesto general del Estado*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Celi, V. (2016). *Análisis de la gestión del suministro de insumos médicos en el Hospital San Francisco de Quito – IESS*. Universidad San Francisco de Quito.
- Cohen, N., & Gomez, G. (2017). *Metodologia de la investigacon, ¿Para que? La produccion de los datos y los diseños*. Teseo.
- Condori, R. (2018). *La gestión logística hospitalaria y la calidad de atención a los pacientes en el Hospital Santa Rosa de Pueblo Libre, 2017*. Universidad Cesar Vallejo.

- Del Rio, J. (2017). Gestion organizacional en entornos complejos por parte de las MIPYMES del sector servicios de la ciudad de Sincelejo. *Tendencias*, 45-57.
- Esquivel, A., Leon, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 56 - 72.
- Fernandez, A., & Ramirez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestion por procesos, para incrementar las productividad en la empresa Distribuciones A y B*. Universidad Señor de Sipan.
- Ferrandiz, R. (2017). *Análisis de la eficiencia de los hospitales públicos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia*. Universidad Catolica de Murcia.
- Gallardo, E. (2017). *Metodologia de la investigacion*. Universidad Continental.
- Garcia, J. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 16.
- Gaviria, A. (2015). *Plan de mejoramiento del proceso de adquisición de insumos médicos en el Hospital Sagrado Corazón de Jesús de "Quevedo"*. Universidad Regional Autonoma de los Andes.
- Hernandez, H., Barrios, I., & Martinez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 179 - 195.
- Hernandez, H., Ramos, M., & Placencia, B. (2018). *Metodologia de la investigacion Cientifica*. Editorial Area de Innovacion y Desarrollo.
- Herrera, C. (2016). *Desarrollo del sistema de gestion logistica en la empresa Eventos H.S*. Universidad Libre.
- INEC. (2018). *Actividades y Recursos de Salud*. Recuperado el 10 de 05 de 2020, de Instituto Nacional de Estadística y Censos:
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>

- Jaimes, A. (2016). *Mejoramiento de la logistica hospitalaria en el Instituto del Corazon de Bucaramanga S.A.* Universidad Industrial de Santander.
- Lara, P. (2017). *Propuesta diseño de un sistema de control de inventarios para la compañía ESERSUM Ind. Cia. Ltda. dedicada a la comercializacion de suministros electricos y ferreteros.* Universidad Central del Ecuador.
- Larrain, J., Valentin, K., & Zelaya, F. (2018). *Propuesta de mejora del proceso de abastecimiento de medicamentos a través de compras corporativas, para mejorar el acceso a medicamentos de los asegurados al Seguro Integral de Salud.* Universidad del Pacifico.
- Lino, G. (2018). *Mejora en la gestion del proceso de abastecimiento de materia prima en la industria de aditivos quimicos para la construccion en Lima Metropolitana caso - SIKA Peru.* Escuela Profesional de Administracion.
- Loja, J. (2015). *Propuesta de un sistema de gestion de inventarios para la empresa FEMARPE Cia. Ltda.* Universidad Politecnica Salesiana.
- Maldonado-Mera, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 25-35.
- Mendoza, M., & Cevallos, N. (2016). El abastecimiento estrategico y su aplicacion en las empresas. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 129-140.
- Ministerio de Economia y Finanzas. (2018). *Informe de Rendicion de Cuentas año 2018.* Ecuador: Ministerio de Economia y Finanzas.
- Montaño, H. (2015). *Implicancia de la ejecucion presupuestaria del GADMEA en el desarrollo local.* Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Montenegro, C. (2017). *Análisis de los procesos administrativos necesarios para el abastecimiento de medicamentos de categoría almacenable en el Almacén Local*

- de Medicamentos del Hospital México en el 2017*. Instituto Centroamericano de Administracion Publica.
- Morales, F. C. (2015). *Mejoras a la gestion del proceso de abastecimiento de insumos clinicos para el Hospital San Jose*. Universidad de Chile.
- Navarro, E., & Jimenez, E. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*. Universidad Internacional de la Rioja.
- Omeñaca, J. (2016). *Contabilidad General*. Ediciones DEUSTO.
- Oré, A. (2017). *Gestion y desempeño en un hospital de ESSALUD, Cañete, Lima, 2017*. Universidad del Pasifico.
- Perez, Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9 - 19.
- Pinheiro, O., Berval, S., & Rodriguez, C. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 264 - 276.
- Proaño, D., Soler, V., & Perez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*, 50 - 56.
- Quenta, A. (2018). *Mejora continua y la calidad de servicio de la salud en la plataforma de atención al usuario externo del Hospital Hermilio Valdizán, Lima - 2018*. Universidad Cesar Vallejo.
- Vallejos, H., & Chilingua, M. (2017). *Costos. Modalidad ordenes de produccion*. Universidad Tecnica del Norte.
- Velez, C. (2018). *Plan de mejora en la gestion de inventarios para una empresa de telecomunicaciones*. Universidad de Guayaquil.

