

# EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN, DISEÑO, DOCUMENTACIÓN Y MEDICIÓN DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE ABASTECIMIENTOS DEL HOSPITAL ENRIQUE GARCÉS

**Saskia Suárez, Santiago Jácome**

*Maestría en Gerencia Hospitalaria*

*Médicos tratantes Hospital Carlos Andrade Marín.*

[saskiasuarezs@hotmail.com](mailto:saskiasuarezs@hotmail.com), [jacomemd@hotmail.com](mailto:jacomemd@hotmail.com)

**RESUMEN.** El área de abastecimientos de los hospitales es la encargada de actividades como la adquisición, almacenamiento y suministro de los distintos materiales o insumos a todos los servicios; abasteciendo de manera oportuna, en cantidades exactas con calidad óptima y en el lugar apropiado para que una institución de salud funcione adecuadamente. Actualmente el no disponer de procesos en el área de la salud en especial en las instituciones públicas influye no solo en la atención y satisfacción de los clientes, sino en el cumplimiento de objetivos y metas de los hospitales. Se realizó un estudio de evaluación de la gestión en el área de abastecimientos del hospital Enrique Garcés de la ciudad de Quito para documentar, medir y diseñar los procesos en esta área en el período de marzo a agosto del 2012. Con un estudio de campo y la obtención de datos a través de encuestas al personal que labora en el área, a los servicios hospitalarios y los proveedores del hospital, se identificó los problemas más representativos de esta sección, así como los factores externos que influyen en el desarrollo del área de abastecimientos. Además se realizó el mapa de procesos donde se identificó cuatro procesos importantes que son: recepción, almacenamiento, inventario y despacho. Se incluye todas las actividades para cada proceso, flujogramas y los indicadores para el área de abastecimientos así como recomendaciones para el correcto funcionamiento de una manera moderna y actualizada como exige la estándares de las instituciones del siglo XXI.

**Palabras Claves:** procesos, área de abastecimientos, flujogramas, indicadores, área de salud.

**ABSTRACT:** Supplies area hospitals is responsible for activities such as acquisition, storage and supply of various materials or supplies to all services, supplying timely, accurate quantities of excellent quality and in the right place for an institution health function properly. Currently the process is not available in the area of health especially in public institutions influence not only the attention and customer satisfaction, but in meeting goals and objectives of the hospitals. A study was conducted to evaluate the management in the area of hospital supplies Enrique Garces of the city of Quito to document, measure and design the processes in this area in the period from March to August 2012. In a field study and data collection through surveys of staff working in the area, the hospital and hospital providers, identified the most representative of this section as well as external factors that influence development in the area of supply. We also carried out the process map which identified four major processes are: receipt, storage, inventory and shipping. It includes all activities for each process flow charts and indicators for the area of supply and recommendations for the proper functioning of

a modern and updated as required by the standards of the institutions of the XXI century.

**Key Words:** process, supplies area, flow charts, indicators, health area.

## **Introducción**

El área de abastecimientos de los hospitales es la encargada de actividades como la adquisición, almacenamiento y suministro de los distintos materiales o insumos a todos los servicios; abasteciendo de manera oportuna, en cantidades exactas con calidad óptima y en el lugar apropiado para que una institución de salud funcione adecuadamente. Una buena administración de los abastecimientos y los suministros evita que se agoten las existencias de productos o que impacten en las finanzas de un hospital. Los objetivos del área de abastecimientos entre los más importantes son: mantener un adecuado suministro, minimizar los costos, mantener la calidad, obtener el menor costo total posible, mantener la excelencia en el servicio en el hospital. (Malagón-Londoño, 2008)

El proceso de la adquisición de los suministros debe ser planeado y desarrollado mediante procedimientos establecidos que constituyen todo un proceso. (Ponce, 2004)

Este proceso inicia a nivel gerencial e involucra distintas áreas como administrativa, financiera, recursos humanos y compras requiriendo un concurso de esfuerzos de diferente índole para elaborar: un presupuesto de compras, un plan de compras, una solicitud de compras para casos especiales, disponibilidad económica y la contratación con el proveedor o empresas que ofrezcan las mejores condiciones de calidad, precio y tiempo. Actualmente en las instituciones de salud pública la adquisición de los suministros, medicación y distintos equipos o maquinarias se realiza a través del sistema de compras públicas.

Una vez adquiridas las compras, el proceso se centra en el área de abastecimientos, teniendo a su cargo la recepción, en concordancia con el pedido o el contrato, mediante la comparación con las muestras y aceptación o rechazo de los productos; para posteriormente ingresados los suministros, estos deben almacenarse técnicamente para su protección y fácil identificación con el objeto de mejorar el proceso de suministro, de acuerdo con los requerimientos de los departamentos o servicios de un hospital. Entregados los distintos productos, cumplen su función cuando se usan o se suministran a los pacientes. En el proceso de abastecimiento se debe optimizar en la rapidez de las diferentes actividades a realizar y su eficiencia en cuanto a la calidad de los trabajos y los productos a suministrar con el objeto de ejecutar el plan de compras según lo programado, entregar los suministros oportunamente evitando que se agoten los inventarios, controlar que la calidad en todos los productos, sus empaques, seguridad y facilidad de uso sean de excelente calidad, tecnificar el manejo de inventarios, minimizar los costos del mercado sin sacrificar la calidad, evitar emergencias por escasez de productos. (Malagón-Londoño, 2008)

Los procesos en salud, así como en todas las empresas modernas se basan en el concepto básico del proceso en administración: cualquier actividad o conjunto de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra o entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo. (Mariño, 2002)

Un proceso comprende una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la institución sanitaria, que añaden valor y que ofrece un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un “cliente interno” (otro servicio) como un “cliente externo” (paciente/acompañante). (Pérez, 2010)

(SESCAM, 2002) La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Las ventajas de la gestión por procesos son :

- Mejora continua de las actividades desarrolladas.
- Reducir la variabilidad innecesaria.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades.
- Optimizar el empleo de recursos.

## **Metodología**

Se empleó un método de investigación cualitativa, descriptiva y se utilizó las encuestas como fuente primaria (herramienta de investigación) al personal del área de abastecimientos del hospital Enrique Garcés, al personal de los servicios hospitalarios y a los proveedores de la institución para identificar los problemas. La muestra para realizar las encuestas se utilizó un muestreo no probabilístico de juicio o criterio.

## **Resultados**

Los principales resultados en el área de abastecimientos:

De (seis encuestas=número de personas en el área), El 83% (5 empleados) consideran para brindar una atención adecuada se debe mejorar el espacio físico, sistema informático, presupuesto y la falta de abastecimiento; mientras el 17% (1) considera solo el espacio.

Los factores externos que consideran los encuestados que influyen en su área: 23% (2) de los encuestados opina que la adquisición de insumos a través del portal de compras públicas influyen en las actividades del área de bodegas; mientras el 67% (4) incluyen al sistema administrativo, financiero y a la gerencia del hospital así como la falta de planificación como causas directas en el funcionamiento adecuado del servicio.

Los factores internos que influyen en el área, La mayoría 83%(5) de los encuestados indica que la falta de procesos, proyección de suministros, ausencia de indicadores y el no disponer de un control interno de insumos influyen directamente en el desarrollo de las actividades del área, el 17% (1) considera la falta de procesos como factor interno que influye en la actividad del área de abastecimientos.

En los servicios hospitalarios, los principales resultados (15 servicios encuestados):

Las causas que influyen en el abastecimiento de cada servicio: el 67% (10) consideran que la poca información, stock insuficiente, presupuesto, poca información falta de indicadores y procesos influyen en el abastecimiento de su servicio. El 20% (3) cree que el stock insuficiente y un 13% (2) un presupuesto insuficiente son causas determinantes en el abastecimiento de los servicios.

En relación al registro interno de insumos, el 60% (9) de los servicios encuestados, no poseen un registro interno de la utilización o consumo de los suministros provenientes del área de abastecimientos. El 40% (6) dispone del registro.

Hay retraso en el abastecimientos de insumos a los servicios? Un 47% (7) considera que existe un retraso en el abastecimiento de los suministros; mientras que un 53% estima que los suministros son entregados a tiempo.

Encuesta a proveedores (10), resultados:

Se consultó a los proveedores que factores influyen en la entrega de los pedidos al área de abastecimientos como: poca información, retraso a nivel gerencial, retraso a nivel financiero, stock, tiempo de confirmación, 90% (9) no considero ninguna de las opciones como causas o factores que influyan en la entrega de suministros al área de bodega. Un proveedor (10%) cree que el tiempo para entregar (5 días) influye en el despacho de la empresa hacia la bodega.

La entrega de pedidos tiene dificultades para la entrega? El 100% (10) no tiene dificultades o problemas en la entrega del suministro al área de bodega.

Que se debe mejorar en el área de abastecimientos? el 70% (7) considera que el espacio físico se debe mejorar y un 20% (2) la zona de recepción.

De las 41 encuestas (100%) considera muy útil la implementación de procesos en el área de abastecimientos y de esta manera se mejoraría la atención para todos los clientes o servicios de la institución.

## **Discusión**

Los distintos problemas propios de las instituciones públicas en el área de salud que influyen directamente en el funcionamiento y desarrollo de los mismos, se identifican en el presente trabajo, que inician desde la parte gerencial al no disponer de una planificación estratégica, ausencia de indicadores de salud o en el caso del área de abastecimientos, falta de presupuesto o áreas físicas adecuadas de acuerdo a las necesidades de los servicios, mala gestión administrativa, financiera y técnica afectan de una manera directa en el resultado final del servicio de salud que se brinda a los distintos clientes, lo que sin duda alguna incrementa el costo final del servicio con perjuicio para las instituciones.

Uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones del sector salud es la ausencia de métodos, procesos y procedimientos documentados y actualizados. En estas circunstancias es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas o definir metas de resultados. (Mejía, 2007)

Si definimos a la gestión como: hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para seguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de

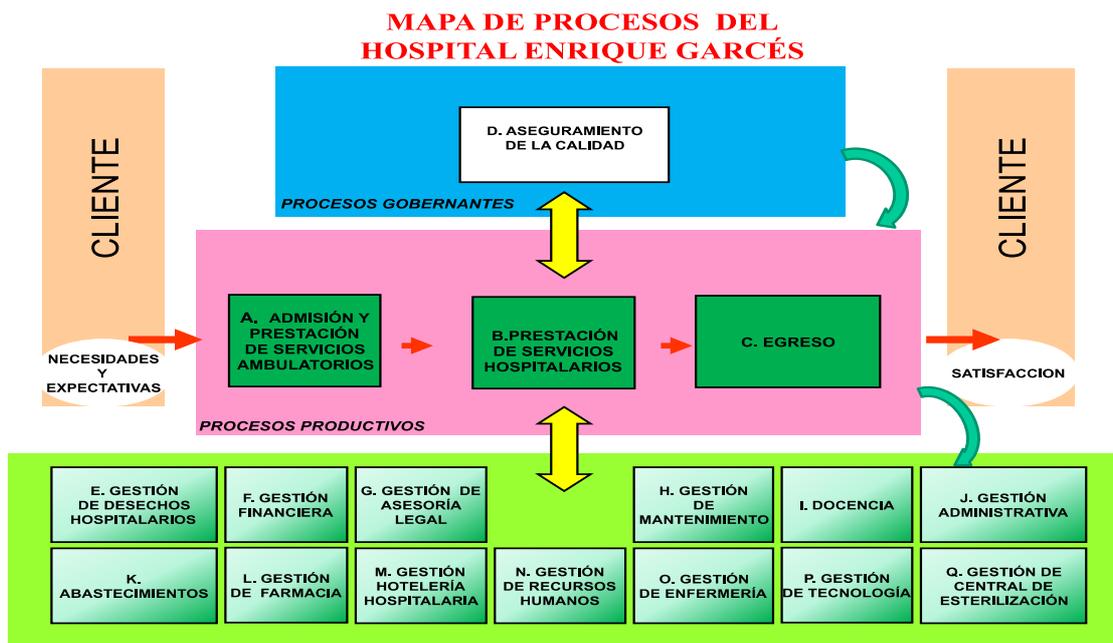
consecución ) y recordamos el significado de un proceso como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados; la gestión por procesos responden a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad que la institución debe tener como normas administrativas. Una organización moderna orientada a los procesos, se ocupa de diseñarlos, medirlos con precisión, controlarlos y velar para que todos los entiendan. (Chavetano, 2000) (Mejía, 2007)

Para lograr las metas organizacionales de las empresas a través de la gestión de procesos se debe desarrollar actividades de auditoría y control interno, contando con procesos formalizados y documentados, que evaluados con indicadores válidos, permitan observar el cumplimiento global de la organización o generar elementos para una retroalimentación que facilite a la institución de salud cumplir con su misión. (Mejía, 2007)

Realizado el levantamiento de la información, identificado los procesos y distintas actividades del área de abastecimiento, se describe los distintos componentes de los procesos identificados en este servicio del hospital.

### 1. Mapa de Procesos

El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor. (Pérez, 2010) (SESCAM, 2002) (Mariño, 2002)



## 2. Cadena de Valor

Es la descripción o el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso. (Mejía, 2007)

La cadena de valor del H.E.G.se detalla a continuación:



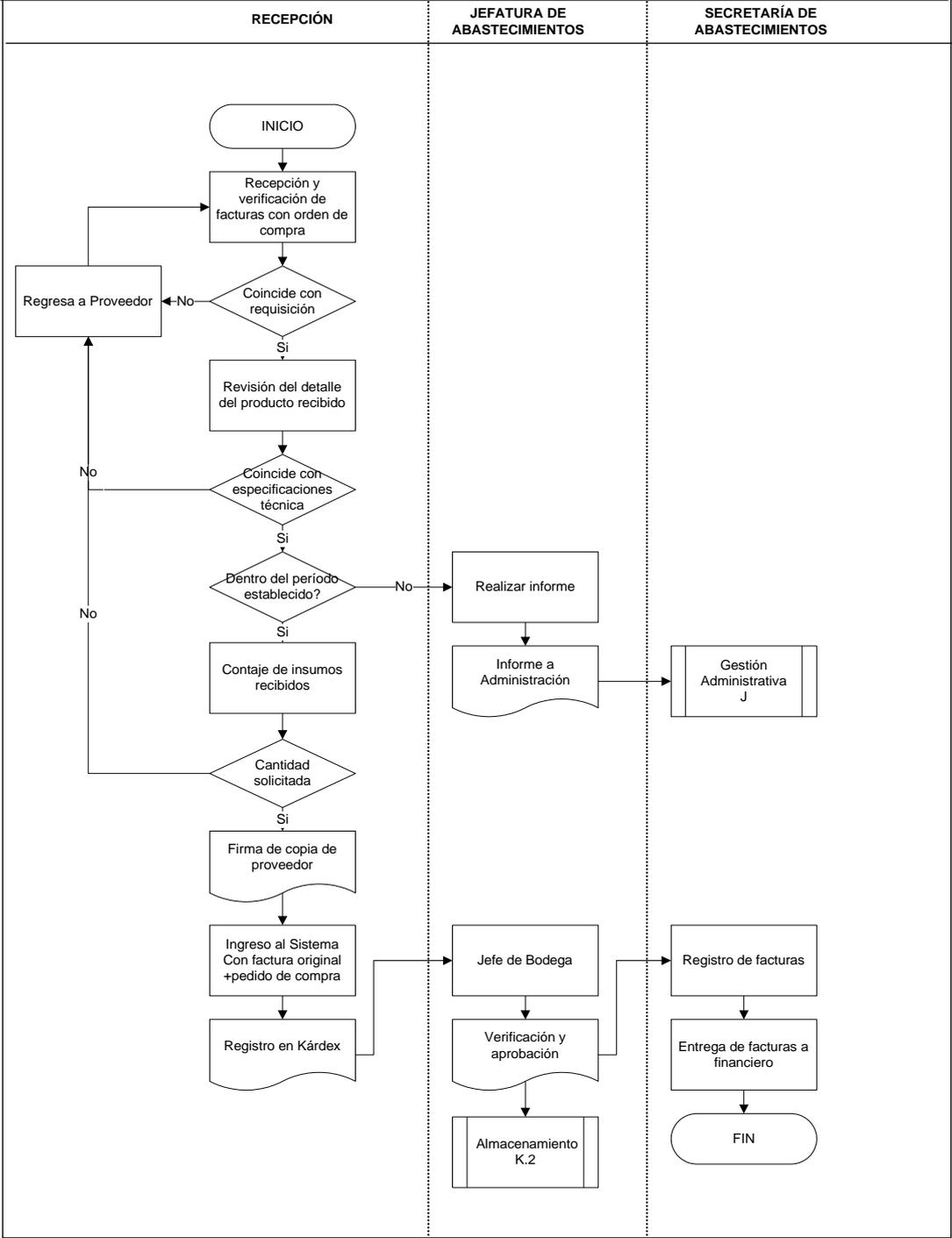
La cadena de valor del área de abastecimientos se grafica a continuación:



### 3. Procesos o flujogramas

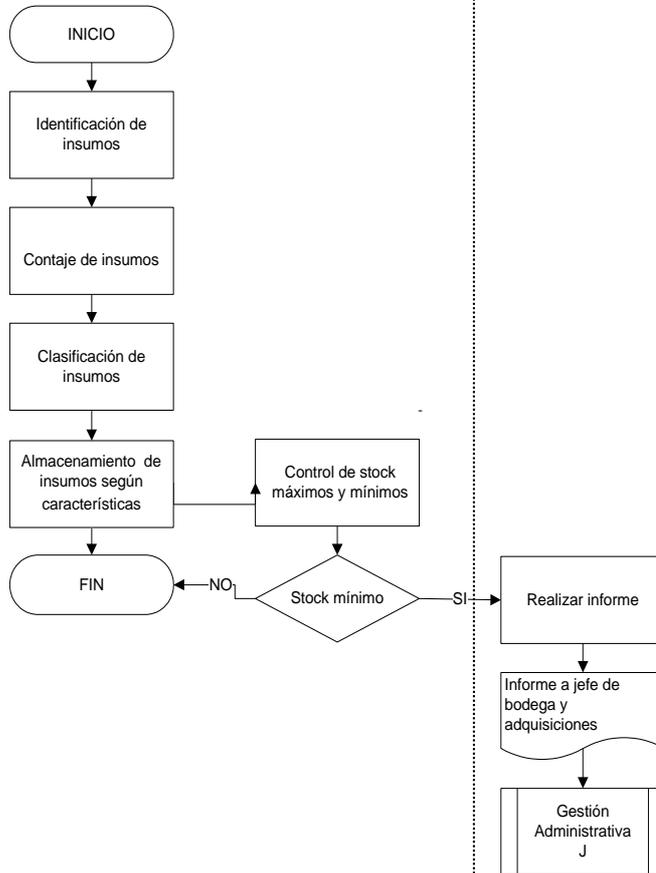
Son representaciones gráficas de los procesos o actividades de una empresa, donde se emplean símbolos y figuras para representar una etapa o un proceso. Estos símbolos tienen significados bien definidos que representan los pasos de un algoritmo y el flujo de ejecución mediante flechas que pueden ser verticales u horizontales.

La representación gráfica de los cuatro procesos del área de abastecimientos se describe a continuación:



ALMACENAMIENTO

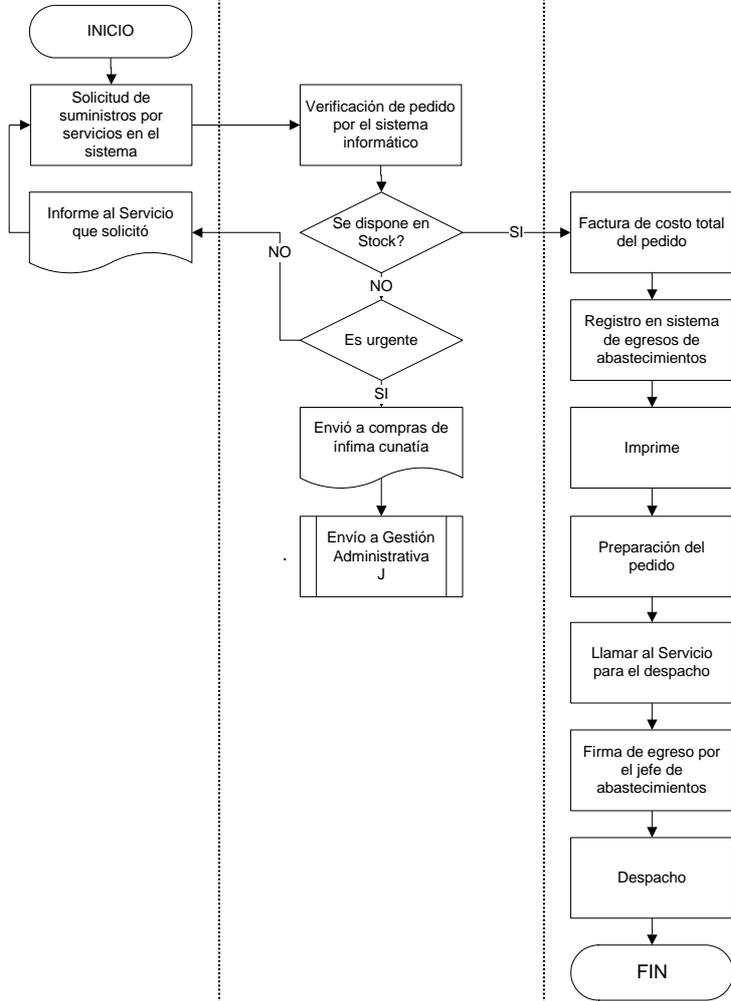
RECEPCIÓN



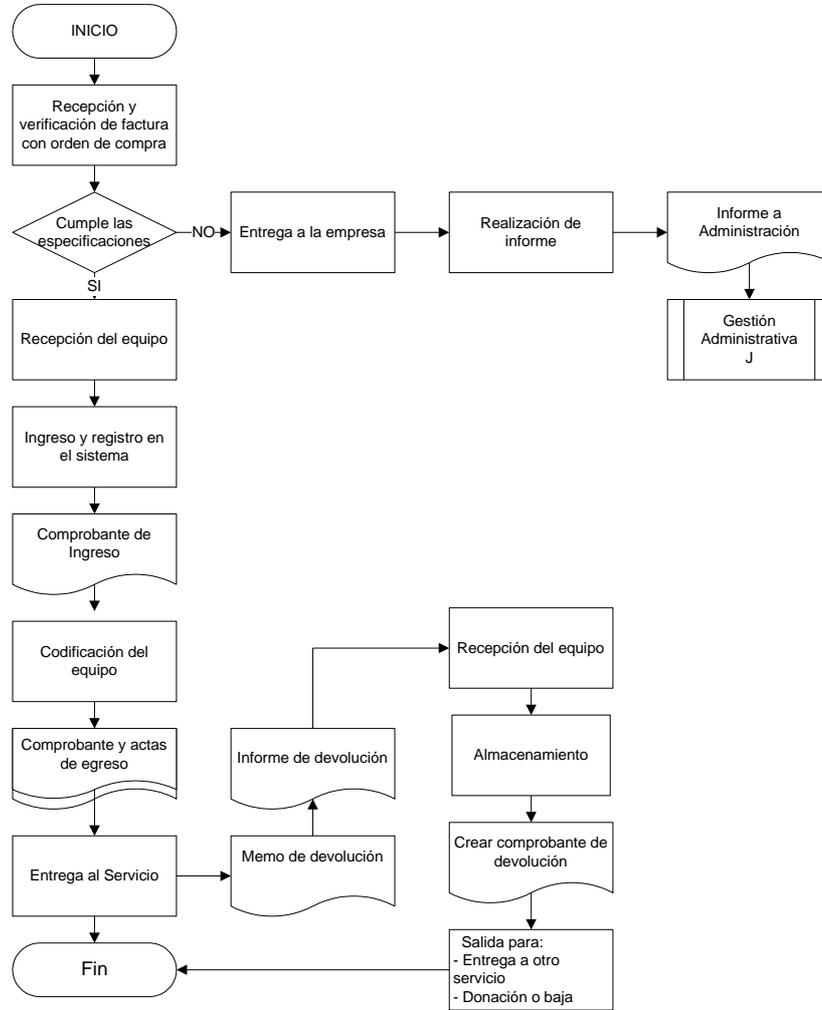
SERVICIOS

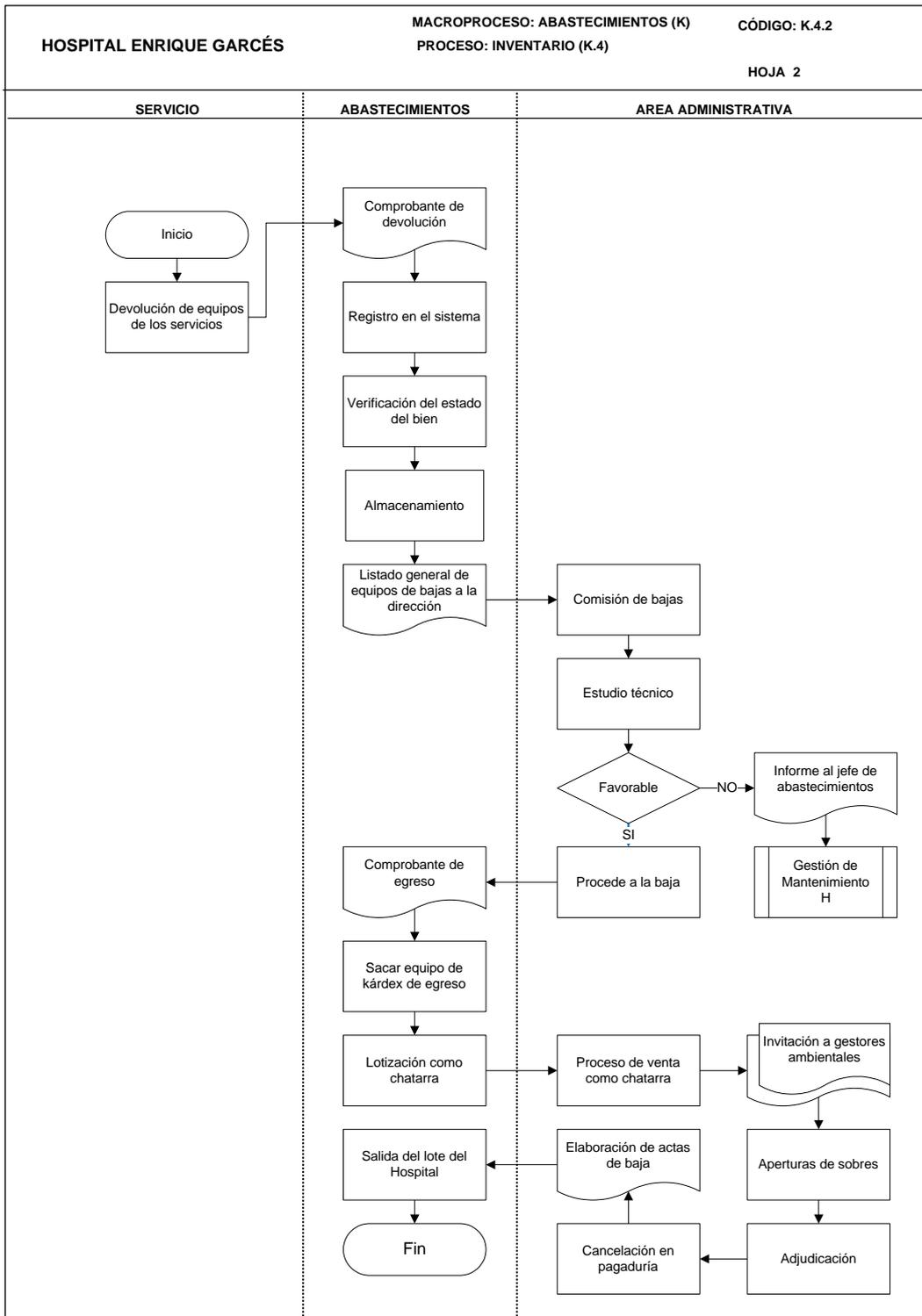
ALMACENAMIENTO

DESPACHO



ABASTECIMIENTOS





## Indicadores

Los indicadores son valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Miden los inductores de los resultados ( indicadores de funcionamiento del proceso, del input y de los factores del proceso). Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados o son hitos temporales en la consecución de los

resultados ( indicadores de seguimiento de objetivos). (Valle, 2011) (Alvarenga, 2004)  
Se detalla los principales indicadores para el área de bodega:

## RECEPCIÓN

<b>PROCESO</b>	RECEPCIÓN (K.1)	<b>Cód. Ficha:</b>	K.1-001
<b>SUBPROCESO</b>	Recepción de insumos médicos (K.1.1)		
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de recepción		
<b>INDICADOR</b>	Diferencia porcentual entre la cantidad de productos pedidos y la cantidad de productos recibidos.		
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>			
$\frac{\text{Cantidad recibida} - \text{cantidad pedida}}{\text{cantidad pedida}} \times 100$			
<b>DEFINICIÓN</b>	Este indicador mide la diferencia porcentual entre la cantidad pedida en el período más reciente (o un período determinado) y la cantidad recibida en dicho período.		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Lista de productos pedidos, cantidad de productos pedidos, y fechas en que se recibieron los pedidos		

## ALMACENAMIENTO

<b>PROCESO</b>	ALMACENAMIENTO (K.2)	<b>Cód. Ficha:</b>	K.2-001
<b>SUBPROCESO</b>	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de almacenamiento		
<b>INDICADOR</b>	Porcentaje de áreas que mantienen condiciones de almacenamiento aceptables		
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>			
$\frac{\text{No. de áreas que cumplen con cada condición de almacenamiento aceptable}}{\text{No total de áreas}} \times 100$			
<b>DEFINICIÓN</b>	Este indicador mide el porcentaje de áreas de la bodega que mantienen condiciones de almacenamiento aceptables		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Listas de verificación de las condiciones de almacenamiento, datos de cada área recogidos en base a requisitos de almacenamiento		

<b>PROCESO</b>	ALMACENAMIENTO (K.2)	<b>Cód. Ficha:</b>	K.2-002
<b>SUBPROCESO</b>	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de almacenamiento		
<b>INDICADOR</b>	Diferencias porcentual entre estimaciones de consumo y el consumo real		

FORMA DE CÁLCULO	
$\frac{\text{Consumo estimado} - \text{consumo real}}{\text{consumo real}} \times 100$	
<b>DEFINICIÓN</b>	Mide la diferencia porcentual entre las estimaciones formuladas en el año anterior y los datos de consumo real de dicho período, esta estimación se hace para cada insumo.
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Lista de productos, Solicitudes de pedidos del productos durante el período de interés, datos reales de consumo del producto de interés

<b>PROCESO</b>	ALMACENAMIENTO (K.2)	<b>Cód. Ficha:</b>	K.2-003
<b>SUBPROCESO</b>	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de almacenamiento		
<b>INDICADOR</b>	Nivel de stock mínimo		
FORMA DE CÁLCULO			
$\text{Stock mínimo} = \text{Consumo promedio mensual} \times \text{tiempo real reposición}$			
<b>DEFINICIÓN</b>	Este indicador determina los niveles de stock mínimo para evitar desabastecimientos, esto se debe calcular para cada insumo.		

<b>PROCESO</b>	ALMACENAMIENTO (K.2)	<b>Cód. Ficha:</b>	K.2-004
<b>SUBPROCESO</b>	Almacenamiento de insumos médicos (K.2.1)		
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de almacenamiento		
<b>INDICADOR</b>	Nivel de stock máximo		
FORMA DE CÁLCULO			
$\text{Stock máximo} = \text{Punto de reposición} + \text{consumo promedio} + \text{stock mínimo}$			
<b>DEFINICIÓN</b>	Este indicador determina los niveles de stock máximo para evitar un excesivo costo por almacenamiento		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Tiempo de reposición*, consumo promedio del insumo según inventarios y el stock mínimo		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Tiempo de reposición*, consumo promedio del insumo según inventarios		

## DESPACHO

<b>PROCESO</b>	DESPACHO (K.3)	<b>Cód. Ficha:</b>	K.3 -001
<b>SUBPROCESO</b>	Despacho de insumos médicos (K.3.1)		
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de despacho		
<b>INDICADOR</b>	Tasa de cumplimiento de entregas a los clientes		
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>			
$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}} \times 100$			
<b>DEFINICIÓN</b>	Este indicador no ayuda a determinar las entregas oportunas y efectivas a los servicios		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Sistema informático, lista de pedidos solicitados y lista de pedidos despachados		

## INVENTARIO

<b>PROCESO</b>	INVENTARIO (K.4)	<b>Cód. Ficha:</b>	K.4 -001
<b>SUBPROCESO</b>	Inventarios de equipos (K.4.1)		
<b>RESPONSABLE</b>	Encargado de inventario		
<b>INDICADOR</b>	Porcentaje de precisión de datos logísticos para la gestión de inventarios		
<b>FORMA DE CÁLCULO</b>			
$\frac{\text{Conteo de existencias según el kardex} - \text{conteo físico de las existencias}}{\text{Conteo físico de existencias}} \times 100$			
<b>DEFINICIÓN</b>	Mide la precisión de datos logísticos como porcentaje de diferencias entre un conteo físico de existencias y el conteo de existencias según el kardex.		
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	Conteo físico del total de productos en la bodega, inventarios de kardex , sistema informático		

## CONCLUSIONES

1. El área de abastecimientos como todos los servicios de las instituciones de salud debe regirse a través de una gestión por procesos, lo que implicaría beneficios tanto para el cliente interno como externo.
2. Los beneficios a través de este sistema involucran: actividades modernas, fáciles de comprender, que agregan valor a los servicios, con productos o servicios de salud que satisfagan al cliente.
3. Es indispensable la normalización de los procesos, es decir el registro o documentación de las actividades que brinda el área.
4. La medición de los procesos debe estar siempre evaluado con la utilización de indicadores específicos para cada área.
5. La gestión por procesos debe siempre orientarse a diseñar, medir, controlar los procesos de cara servicio.
6. Los procesos en las instituciones de salud una vez implementados estarán enfocados a la mejora continua de los servicios que oferta a los distintos clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarenga, L. Segovia, M. (2004). *Guía para el diseño, monitoreo y evaluación*. El Salvador: CARE.
2. Asenjo, M. (2002). *Las claves de la gestión hospitalaria*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
3. Bustamante M.; López L. (2005). *Abastecimiento eficiente el efecto cola en los hospitales*. Universidad de Talca facultad de ciencias empresariales centro de gestión de instituciones de salud.
4. Cardona Labarga, J. (2006). *Liderazgo y gestión por 8 hábitos*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
5. Chavetano A. (2000). *Administración de procesos administrativos*. Madrid: McGraw-Hill.
6. Cianfrani, Ch. (2009). *ISO 9001:2008 comentada*. Madrid: AENOR.
7. Fernández, F., Santandreu, C.(2001). *Claves estratégicas en compras y aprovisionamientos: una guía para el de compras y aprovisionamientos*. Barcelona: AERCE.
8. Lamata, C. (1998). *Manual de administración y gestión sanitaria*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
9. Malagón-Londoño, G., Galán, R. y Pontón, G.(2008). *Administración hospitalaria*. Bogotá: Editorial Médica Internacional Ltda.
10. Mariño H. (2002). *Gerencia de procesos*. Colombia: Alfaomega.
11. Marracino, C. Abadie, P. (2010). *Indicadores para monitoreo de sistemas de atención de la salud*.
12. Mejía, B. (2007). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: Ecoe ediciones ltda.
13. Muñoz C., Gutierrez C. (2009). *Gestión de procesos en la universidad del valle*. Oficina de planeación y desarrollo institucional área de calidad y mejoramiento.
14. Ponce, E., Prida, B. (2004). *La logística de aprovisionamientos para la integración de la cadena de suministros*. Madrid: Ed. Perarson Educación.
15. Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

16. Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
17. Sescam. (2002). *La Gestión por procesos servicio de calidad de la atención sanitario*. Toledo.
18. Valle, O. Rivera, O. (2011). *Monitoreo e indicadores*. Organización de Estados Iberoamericanos.