

Gestión de recursos materiales

“Guía para la aproximación diagnóstica de una unidad hospitalaria”

Material resource management

“Guide for the diagnostic approach of a hospital unit”

Gerenciamento de recursos materiais.

“Guia para a abordagem diagnóstica de uma unidade hospitalar”

Serrana Elizabeth Ostolaza Oroná ¹, María Inés Umpiérrez Perciante ²

Resumen

La complejidad en la administración de las Organizaciones Sanitarias requiere de un profundo conocimiento de sus componentes políticos, sociodemográficos, económicos, de sus procesos, interrelaciones, determinantes ambientales, factores internos y externos que se relacionan entre sí para el logro de los objetivos, todos orientados al cuidado de la salud de la población.

El escenario actual evidencia instituciones de salud cada vez más complejas, debido al aumento en la demanda de los servicios, las expectativas de los usuarios y los costos de los insumos para la atención, generando la necesidad de contar con personal de enfermería capacitado y entrenado en los sistemas que dan apoyo y sustentan el proceso asistencial.

Profundizar en el conocimiento de la gestión de los recursos materiales como sistema o como proceso que transversaliza el proceso asistencial es un punto de partida para el logro con eficacia y eficiencia de los resultados sanitarios.

El Departamento de Administración de la Facultad de Enfermería, en el marco del Programa de formación permanente, organizó el curso “Gestión de los recursos materiales para la mejora en la calidad de atención”.

La finalidad fue dar respuesta a una necesidad identificada por el departamento y sentida por el colectivo de Enfermería de capacitar a quienes se desempeñan en las distintas áreas de gestión de los recursos materiales, para contribuir en la calidad del cuidado a la población.

¹Serrana Elizabeth Ostolaza Oroná. Licenciada de Enfermería. Especialista en Emergencia. Especialista en Gestión de los Servicios de Salud. Especialista UNIT en Gestión de Calidad de los Servicios de Salud. Profesora Adjunta Departamento de Administración, Facultad de Enfermería, Universidad de la República (UDE-LAR). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1807-4476>. Mail: serranaostolaza@hotmail.com

²María Inés Umpiérrez Perciante. Licenciada de Enfermería. Profesora Directora del Departamento de Administración de la Facultad de Enfermería (UdelaR). Magister en Gestión de Servicios de Salud, en Enseñanza Universitaria y en Bioética. Especialista en Administración de Servicios de Salud. Especialista en Cuidados críticos de Adultos. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0877-9920>. Mail: inesumpli@hotmail.com

En este sentido uno de los procesos claves abordados en el curso y que se quiere socializar en este artículo fue una “Guía para realizar la aproximación diagnóstica de una unidad de gestión de recursos materiales”, aplicando la teoría de sistemas como metodología para su consolidación.

A partir de la realidad diagnóstica obtenida, identificar fortalezas y debilidades del Servicio en que se aplique y poder desarrollar un proyecto de mejora de la calidad.

Palabras claves

Calidad de la Atención de Salud. Logística. Inventarios. Previsiones. Compras.

Summary

The complexity in the administration of the Health Organizations requires a deep knowledge of its political, sociodemographic, economic components, of its processes, interrelationships, environmental determinants, internal and external factors that are related to each other to achieve the objectives, all oriented to the health care of the population.

The current scenario shows increasingly complex health institutions, due to the increase in the demand for services, the expectations of users and the costs of the inputs for care, generating the need for trained and trained nursing personnel. systems that support and sustain the care process.

Deepening knowledge of the management of material resources as a system or as a process that mainstreams the healthcare process is a starting point for the effective and efficient achievement of health outcomes.

The Administration Department of the Nursing Faculty, within the framework of the Ongoing Training Program, organized the course “Management of material resources for the improvement of quality of care”.

The purpose was to respond to a need identified by the department and felt by the nursing collective to train those who work in the different areas of material resource management, to contribute to the quality of care for the population.

In this sense, one of the key processes addressed in the course and that we want to socialize in this article was a “Guide to carry out the diagnostic approach of a material resource management unit”, applying systems theory as a methodology for its consolidation.

Based on the diagnostic reality obtained, identify strengths and weaknesses of the Service in which it is applied and be able to develop a quality improvement project.

Key words

Quality of Health Care. Logistics. Inventories. Forecasts. Purchases

Resumo

A complexidade na administração das Organizações de Saúde exige um profundo conhecimento de seus componentes políticos, sociodemográficos, econômicos, de seus processos, inter-relações, determinantes ambientais, fatores internos e externos que se relacionam para alcançar os objetivos, todos orientados aos cuidados de saúde da população.

O cenário atual mostra instituições de saúde cada vez mais complexas, devido ao aumento da demanda por serviços, das expectativas dos usuários e dos custos dos insumos para o atendimento, gerando a necessidade de pessoal de enfermagem treinado e treinado. sistemas que apóiam e sustentam o processo de atendimento.

Aprofundar o conhecimento do gerenciamento de recursos materiais como um sistema ou como um processo que integra o processo de assistência à saúde é um ponto de partida para a obtenção eficaz e eficiente dos resultados da saúde.

O Departamento de Administração da Faculdade de Enfermagem, no âmbito do Programa de Treinamento Contínuo, organizou o curso "Gestão de recursos materiais para melhorar a qualidade da assistência".

O objetivo foi responder a uma necessidade identificada pelo departamento e sentida pelo coletivo de enfermagem para capacitar quem trabalha nas diferentes áreas de gestão de recursos materiais, a fim de contribuir para a qualidade da assistência à população.

Nesse sentido, um dos principais processos abordados no curso e que queremos socializar neste artigo foi um "Guia para realizar a abordagem diagnóstica de uma unidade de gerenciamento de recursos materiais", aplicando a teoria dos sistemas como metodologia para sua consolidação.

Com base na realidade diagnóstica obtida, identificar os pontos fortes e fracos do Serviço em que é aplicado e ser capaz de desenvolver um projeto de melhoria da qualidade.

Palavras-chave:

Qualidade da Assistência à Saúde. Logística. Inventários. Previsões. Compras.

Introducción

*“Administración: es una actividad sistemática, desarrollada por un grupo humano que emplea un **conjunto de recursos** para lograr una finalidad en forma eficiente y eficaz y **con beneficio social para quien va dirigida y para quien la genera**”.*¹

Para cumplir con la función de la administración dentro del ámbito hospitalario, y poder responder con eficacia y eficiencia a las demandas del usuario que es el centro del sistema de las Organizaciones Sanitarias, es necesario entender entre los componentes, la complejidad del manejo de los recursos materiales.

Hugo Villar.

Esta necesidad detectada por el departamento

de Administración y sentida por el colectivo de enfermería generó el curso: “Gestión de los recursos materiales para la mejora en la calidad de atención” dictado durante el mes de setiembre de 2019.

En este contexto y con la finalidad de introducir al colectivo de enfermería en la administración de los recursos materiales dentro del sistema sanitario se genera una propuesta para realizar un diagnóstico de la Unidad de gestión de los recursos materiales de la organización, como línea de base, para identificar los procesos, los actores claves, las mediciones actuales y así contar con elementos para proponer una reorientación o reingeniería de los mismos si fuera necesario.

En circunstancias en que la complejidad de las instituciones de salud crece por el aumento en la demanda de los servicios, las expectativas de los usuarios y los costos de los insumos para la atención, es necesario contar con personal de enfermería capacitado y entrenado en los sistemas que dan apoyo y sustentan el proceso asistencial.

En otros términos se hace referencia a la definición de Logística como: “el conjunto de actividades de gestión cuyo objetivo final es el de garantizar la disponibilidad de productos sanitarios en las distintas unidades clínicas y logísticas del sistema sanitario, consiguiendo así un óptimo desarrollo de los procesos asistenciales y aportar mejoras, valor añadido, con el mayor nivel de eficacia posible”²

“La eficacia y competitividad de la organización es la capacidad que tenemos para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada por nuestros clientes”²

La metodología para realizar la Guía de apro-

ximación diagnóstica, fue el enfoque de sistemas que según Bertalanffy se lo puede concebir como “un método de aproximación a la realidad para su conocimiento”.

Así se entiende el diagnóstico de situación, concebido como la valoración, descripción e interpretación de un sistema, con sus fortalezas y debilidades.

La teoría de sistemas aporta elementos conocidos como Input, entrada o insumo, Output, salida, resultado o producto, feedback, retroalimentación, throughput, proceso de transformación, como un método para el conocimiento integral del universo.¹

Para la Real Academia Española, sistema “es un conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a un determinado objetivo”.

Para el Dr. Hugo Villar la complejidad de un hospital está definida como el resumen de características de varias organizaciones, es un hotel y restaurante, porque brinda alojamiento a usuarios que deben alimentarse, es una institución que brinda servicios en sus modalidades de emergencia, atención ambulatoria, hospitalización continua y parcial, es un conjunto de laboratorios clínicos, anatomía patológica, hemoterapia, es una central de materiales estériles, es una farmacia, es un servicio odontológico, es un conjunto de oficinas para la administración de recursos materiales, humanos y financieros, es un grupo de talleres de mantenimiento, y tiene complejas instalaciones de oxígeno, gases, aire, etc.

La metodología para abordar tanta complejidad, tendrá ciertas limitaciones, pero los alcances logrados permitirán dar un significado al producto obtenido, ya sea sólo por el mero hecho de situarnos de la realidad actual, o servirá

como punto de partida para definir conductas o planificar propuestas de mejora.

Se consideran 2 fases claves para el abordaje de la realidad.

- 1) Conocimiento de la Organización. (Macroambiente)
- 2) Definición de la Unidad operativa de gestión de los RRMM. (Sistema a estudiar).

Desarrollo.

El Dr. Hugo Villar confiere un marco teórico para el abordaje de la teoría de sistemas, definiendo los elementos de entrada, procesador y salida para el Sistema de atención a la Salud, de la siguiente manera:

En este sentido se entiende que los elementos para un Sistema denominado Unidad Organizativa de los Recursos Materiales la podemos plantear así:



Figura 1.

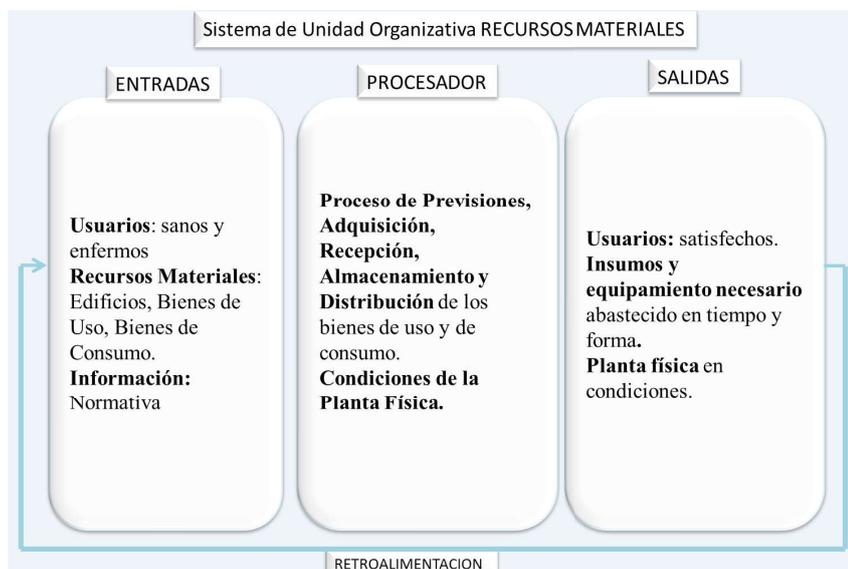


Figura 2.

Etapas del Diagnóstico de Situación de la Unidad de Gestión de Recursos Materiales:

Según Diego Ayuso Murillo los procesos de gestión “son los que guían un conjunto de procesos hacia el logro de máxima calidad de cuidados de enfermería prestados”.

La Gestión de los recursos materiales, no se aleja de este concepto, al contrario tiene como beneficiario final y objetivo final contribuir a la mejora de la calidad en los cuidados de enfermería prestados.

Etapas de la Aproximación Diagnóstica.

1. Primera Fase: Conocimiento de la Organización y su objetivo:

Es necesario clasificar y conocer el tipo de institución hospitalaria en la que se encuentra inmerso el sistema a estudiar, que en éste caso se trata de la Unidad de gestión de los recursos materiales.

La organización forma parte del macroambiente donde está inmerso el sistema de estudio y su definición está determinada por el marco normativo de atención a la salud definido en la Ley del Sistema Nacional Integrado de Salud (SNIS).

Posicionada la Institución dentro del SNIS, continuamos su definición según otras características:

Según la propiedad, puede ser Pública o Privada.

Según ámbito de acción pueden ser:

- locales (urbanos o rurales), departamentales o nacionales.

Según tipo de Servicio que brindan pueden ser:

- Generales (tienen por lo menos el 50% de las camas de internación dedicadas a medicina general o cirugía); Especiales (son

aquellos hospitales dedicados a atender exclusivamente a determinados tipo de usuarios, traumatología, reumatología).

Según el número de camas de hospitalización:

- Pequeños (menos de 100 camas), medianos (entre 100 y 250 camas), grandes (entre 250 y 500 camas) y de capacidad extra (más de 500 camas).

Según el período de hospitalización:

- con breve período (menos de 30 días), de largo período (más de 30 días de hospitalización).

Según su diseño arquitectónico:

- monobloques, en pabellones, combinados, de planta lineal, recta o

en ángulo, con fachada plana, de planta circular, de planta en forma de cruz, en forma de L o en forma de T.

Según la complejidad de la atención:

- de baja, mediana o alta complejidad.

Para completar la definición Institucional, es necesario conocer cuál es su propósito, sus objetivos, si tiene una misión y una visión determinada.

Generalmente las instituciones plantean un **conjunto de objetivos estratégicos** alineados a los objetivos estratégicos nacionales, ellos suponen varios enfoques que para Ayuso Murillo Diego pueden ser:

- a) el punto de vista de los clientes, el cliente principal y final de toda organización es el paciente y su familia.
- b) la gestión de los procesos asistenciales,
- c) la gestión del conocimiento, la innovación y la investigación,

- d) la gestión de las personas,
- e) la eficiencia y el rendimiento adecuado de los recursos.²

Se debe conocer el organigrama institucional e identificar la ubicación de la Unidad organizativa de gestión de RRMM, sus dependencias orgánicas y funcionales.

Otros Indicadores significativos del escenario Institucional son:

- Población total de usuarios discriminados por edad y sexo.
- Área de cobertura.
- Tasa de mortalidad general (x 1000 habitantes)
- Tasa de mortalidad materna (100.000 nacidos vivos)
- Tasa de mortalidad infantil (1000 Nacidos vivos).
- N° de partos y cesáreas.
- N° de cirugías generales y especializadas.
- N° de camas de cuidados moderados y cuidados especializados.
- N° de consultas diarias de adultos y pediatría de emergencia y policlínica.
- N° de traslados especializados.

Una vez que se logra contar con información del macroambiente, constituido por los componentes Institucionales, se comienza el análisis del Sistema “Unidad organizativa de gestión de los RRMM”.

2. Segunda Fase: definición de la unidad organizativa que gestiona los recursos materiales.

Diego Ayuso Murillo la define: ” Es el conjunto de actividades de gestión cuyo objetivo final es el de garantizar la disponibilidad de productos sanitarios en las distintas unidades clínicas y logísticas del centro hospitalario, consiguiendo

así un óptimo desarrollo de los procesos asistenciales y aportar mejoras, valor añadido, con el mayor nivel de eficacia posible”²

El nombre con que se designa la unidad de gestión de los recursos materiales, dependiendo de la organización se denomina: almacén, macroeconomato, economato central, proveeduría, unidad de abastecimientos.

Si se cumplen funciones en un economato de servicio, deberá posicionarse en el mismo y realizar el diagnóstico del mismo, pero contando con la información total del proceso.

2.1 Entadas al Sistema.

2.1.1 Características y Necesidades del cliente Interno y Externo.

“Gestión orientada a la satisfacción del cliente; la organización debe enfocarse en la satisfacción de los requisitos del cliente y esforzarse en exceder sus expectativas. El conocimiento de las necesidades actuales y futuras de los clientes es el punto de partida en la búsqueda de la excelencia”³ (Algora M., Auliso R; Gonzales A., et al. Prácticas de Gestión que dan resultado. Editorial Grupo Magro; Montevideo: 2012.)

*El **cliente interno** es aquel que recibe el resultado o producto de determinado proceso como recurso para realizar su propio proceso.*

*El **cliente externo** es aquel que sin pertenecer a la empresa, solicita satisfacer su demanda o necesidad ya sea un bien o servicio.*

Si la Unidad de recursos materiales a estudiar es un economato de Servicio, el análisis de las necesidades del cliente serán determinadas por el responsable licenciado de enfermería de la Unidad.

En algunas ocasiones es el propio ecónomo que realiza todas las actividades del proceso, en ese caso, es el que debe definir éstas necesidades,

entonces su cliente externo es el propio usuario y su cliente interno es el servicio.

En el caso de que la gestión se realice para varios servicios, o para todo el Hospital, los clientes internos de la Unidad organizativa son los propios Servicios, (médicos, enfermeros y demás técnicos), pero las necesidades reales siguen partiendo del cliente externo que sería el usuario.



Figura 3.

Para conocer las necesidades del cliente, usuario es importante realizar una caracterización de acuerdo a variables como sexo, edad, diagnóstico médico, complejidad de atención, niveles de dependencia de cuidados, presencia de acompañantes, días de internación.

2.1.2 Planta física e Infraestructura:

Se entiende por planta física las características higiénico edilicias y ambientales donde se desarrollan las actividades logísticas desde la recepción a la distribución de materiales.

Incluye listado de locales y superficies, ubicación dentro del edificio, concentrada en un área o distribuída por diferentes sectores.

Es necesario describir en la organización si se trata de un almacén central desde donde se distribuyen los insumos a otros almacenes o economatos periféricos; y describir el que tiene a su cargo.

La descripción incluye metros cuadrados, disposición, tipo de ventilación natural o artificial de iluminación natural o artificial, con protección de luminarias, piso regular y lavable, zócalo sanitario o no. Grifería y artefactos, tipo de estanterías para el almacenamiento de Insumos, tipo de almacenamiento.

Sub áreas definidas dentro del almacén: recepción de mercadería, armado de pedidos, entrega de pedidos.

Descripción del área administrativa.

Señalización e identificación de las diferentes áreas.

Presencia de lavabo de manos con implementos acordes.

Tipo de circulación, definición de la circulación del área.

Características del almacén o de la Unidad operativa:

- Según la naturaleza del producto: se almacenan productos terminados, materias primas o productos semi-elaborados, otros.
- Según la distribución logística: son temporales, de tránsito, de planta.
- Según su localización se habla de almacenes centrales, regionales y de tránsito.
- Según el proceso de manipulación: productos apilables y no apilables, carga ligera y pesada, apilables en bloque, compactos (tipo drive inn), dinámicos (tipo push pull o sistema FIFO).

2.1.3 Recursos Materiales:

Bienes de uso: aquellos que tienen una vida útil estimada superior a un año, son bienes tangibles, que se utilizan para el desarrollo de una actividad, ejemplo, maquinarias, muebles, equipos de transporte, de telecomunicaciones, médico-quirúrgicos.

Es necesario contar con un inventario de todos los equipos inventariables asignados a la unidad, incluyendo toda la información de cada equipo con sus fechas de mantenimiento preventivo realizado que están bajo su responsabilidad.

Bienes de consumo: son los destinados a satisfacer las necesidades del consumidor final, son aquellos insumos que deben ser repuestos periódicamente.

Se debe contar con el stock real de insumos almacenados, número de items y en lo posible la valuación total del material.

Un stock es el conjunto de materiales acumulados en espera de una utilización más o menos próxima, que permite a los utilizadores operar sin discontinuidad frente a posibles aumentos en los consumos previstos, atrasos en el cumplimiento de los plazos de entrega.¹

2.1.4 Normativa aplicable:

Decreto 416/2002 Normativa para la habilitación de establecimientos asistenciales. (proceduría).

Decreto 147/2017 Requisitos de buenas prácticas para el funcionamiento de los servicios de salud.

Decreto 406/1988 Prevención de accidentes de trabajo.

TOCAF - Principios del Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera en el caso de los Organismos Públicos.

Ley N° 18.172 de fecha 31 de agosto de 2007, artículo 163 - Creación de la Unidad centralizada de adquisiciones (UCA).

Decreto N° 147/009 de fecha 23 de marzo de 2009 - Procedimiento especial de contratación para la adquisición centralizada de medicamentos, insumos hospitalarios y afines. Link: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/147-2009>.

2.1.5 Recursos Humanos de la unidad organizativa: dotación del personal involucrado en el proceso de administración de los recursos materiales, descripción del perfil del cargo, forma de selección, horario.

Descripción de la jurisdicción del economo, representación en un organigrama.

Para algunos autores, no es suficiente con formación académica o técnica apropiada, es necesario contar con una personalidad de servicio y perspectiva de crecimiento, con capacidad de autocrítica, y con la claridad mental de reconocer el impacto de las adquisiciones en los tratamientos de los pacientes.⁴

2.1.6 Sistemas de información.-

Sistema de información manual o informatizado, solicitud de pedidos, manejo del stock, control de inventarios, utilización de indicadores.

El sistema de información debe permitir tomar decisiones con facilidad, sobre los productos a adquirir, en que cantidad, a cual precio, a cual empresa, conocer las demoras, en cuanto tiempo se logran cubrir las demandas y cuales son las dificultades cíclicas o crónicas existentes.

2.1.7 Relación con los Proveedores:

La relación cliente-proveedor se entiende por el vínculo bidireccional, que permita la mayor cooperación del proveedor a los intereses institucionales como pieza clave en la estrategia logística.

Es necesario identificar los proveedores, conocer sus características en cuanto a cumplimiento, capacidad de almacenamiento, tiempo de respuesta.

Se debe contar con un procedimiento de selección, seguimiento y evaluación de proveedores.

Conocer las instalaciones de los proveedores cuando sea necesario, ellos van a formar parte en el diseño de nuestra estructura logística y a menudo colaboran en dimensionar nuestros consumos y se alinean a los objetivos institucionales.

2.2. Procesador

Aquí se explicita el proceso de administración de los RRMM desde su previsión, adquisición, recepción, almacenamiento, distribución y control. Se inicia con la aparición de la necesidad, y termina con la distribución y utilización del bien por el consumidor final.-

2.2.1 Gestión de Previsiones:

Generalmente las provisiones o determinación de necesidades se realiza alineada a los objetivos y metas institucionales que se quieren lograr en un período de tiempo determinado, un año es lo habitual.

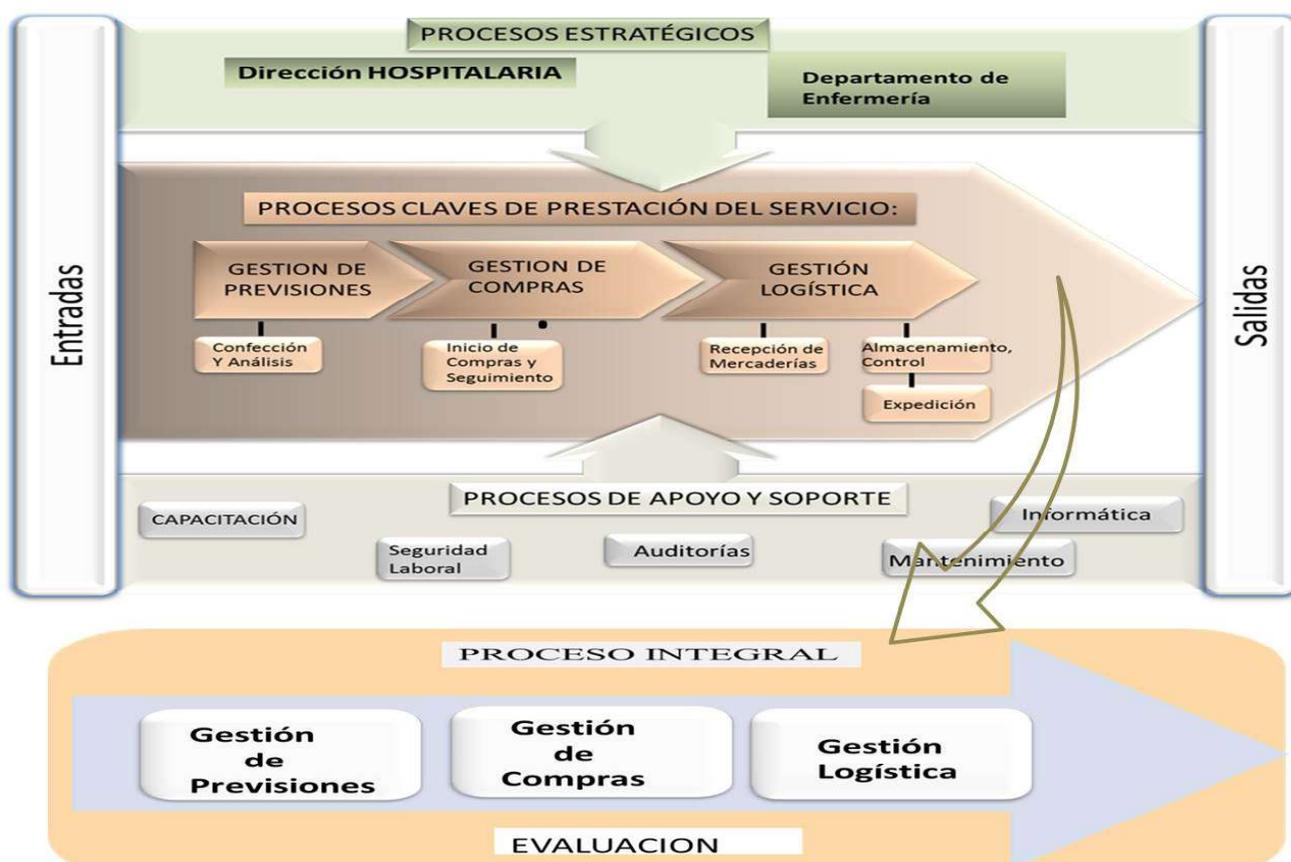


Figura 4.

Para lograr un correcto modelo en el acceso de materiales, es necesario una cadena logística equilibrada y en armonía, pero habitualmente en el momento del análisis, nos encontramos con un esquema de embudo, donde el cuello, refleja un enlentecimiento en el control del lead-time (tiempo de respuesta); desde el momento del reconocimiento de la necesidad, hasta la distribución y utilización del bien.

Es imprescindible realizar las previsiones con un análisis de indicadores de resultado, de consumos anuales y de control actualizado del stock.

Es necesario establecer un **modelo de previsiones** basado en el conocimiento de los siguientes elementos:

- Consumo histórico y estadísticas de consumo: es fundamental conocer las tendencias de consumos de los insumos y su variación según épocas estacionarias.
- Es recomendable que ese consumo sea evaluado de forma periódica, puede ser trimestral, y ser retroalimentado por los Servicios para poder reprogramar la planificación de compra.
- Stock actual: es el conocimiento de las existencias actuales del almacén, número de items y su valuación económica.
- Procedimientos de compra en curso: tienen la información de los productos que están próximos a ser adquiridos.
- Análisis de los indicadores propios de la caracterización de los usuarios a nivel Institucional y las necesidades manifestadas por los servicios.

Si fuese necesario se puede realizar entonces un pronóstico de demanda cuantitativa, estimar las cantidades necesarias de cada bien.

La **estimación cuantitativa** requiere de los siguientes pasos:

- 1) Determinación de la demanda
- 2) Nivel o margen de seguridad.
- 3) Costo del nivel de seguridad
- 4) Cantidad a adquirir.

Esquema de Embudo en la Cadena Logística para la Adquisición de Bienes

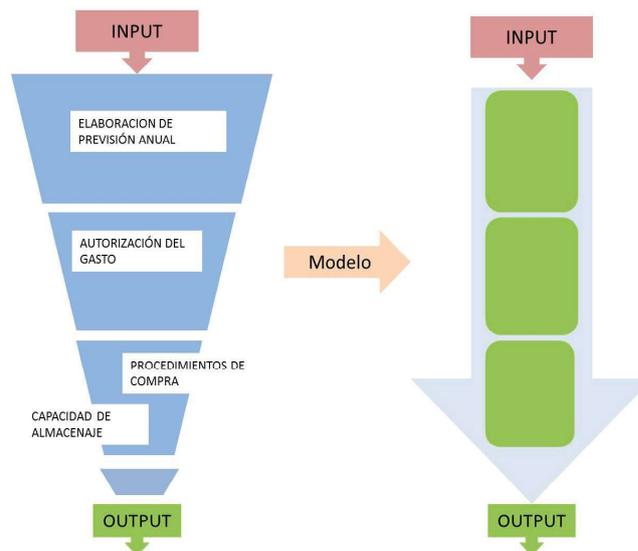


Figura 5.

Determinación de demanda

Para los bienes de uso, se realiza la estimación de acuerdo a su función; si es necesario un incremento o su reposición.

Se debe contar con un listado actualizado de todos los equipos del servicio, con sus fechas de mantenimiento preventivo y las responsabilidades de quienes lo realizan.

Para los bienes de consumo se debe conocer el consumo histórico, establecer estándares de consumo o utilizar analogías con otros servicios similares.

Determinación del Nivel de Seguridad:

Determinar las reservas necesarias para no interrumpir el abastecimiento de los programas asistenciales cuando estamos frente a:

Demora en las entregas por parte de los proveedores.

Demora en la recepción definitiva de los materiales.

Aumento del ritmo de consumo (excepción).

Determinación del costo del Nivel de Seguridad:

Se aplican fórmulas matemáticas que relacionan los costos con el tiempo en días de la gestión.

El stock de seguridad se refiere al stock mínimo suficiente para abastecer las necesidades de productos, sin quiebre de la cadena de suministros.

Para calcular el stock de seguridad es necesario tener en cuenta varios factores, como son plazo de entrega de los pedidos, abastecimiento de los proveedores, desviación estándar de la demanda, imprevistos planificados por ejemplo por enfermedades estacionales.

Un stock de seguridad excesivo, genera pérdidas económicas porque sufren daños, caducan, se vuelven obsoletos y generan mayor costos de almacenamiento.

Determinación de las Cantidades a adquirir:

Determinación del Requerimiento básico (RB)¹

Se realiza calculando las cantidades a adquirir, sin considerar las existencias acumuladas:

$$RB = \frac{CE \times (TG) + (TO)}{360}$$

CE= Cantidades estimadas

TG= Tiempo de gestión: tiempo en días para el cual se calcula la previsión.

TO= Tiempo de obtención

Ejemplo: CE = 60.000 pares de guantes

TO= 180 días

TG= 360 días

$$RB = \frac{60.000 \times (360+180)}{360} = 90.000$$

Para todo el proceso es conveniente la utilización de la **Catalogación y Normalización** de productos, propuesta por la Agencia de Compras y Contrataciones del Estado, a la cual se accede a través del siguiente link: <http://comprasestatales.gub.uy/sicepublic/SearchCatalogPublic.iface>.

La Normalización es el procedimiento de selección (por razones técnicas, económicas o funcionales) de un bien determinado, entre otros de la misma especie, clase o modelo. La Normalización permite: definir materiales de uso o consumo común, evitar duplicaciones en las compras, establecer una nomenclatura común, definir especificaciones de los objetos de compra.

Ejemplo: gestionar los insumos por familias, clasificadas:

Material médico quirúrgico de uso común, que ingresa por centro de materiales.

Material médico quirúrgico exclusivo de cada servicio.

Material de higiene ambiental y productos químicos.

Telas, mercería, tapicería, peluquería.

Material odontológico.

Material de laboratorio.

Equipamiento médico, eléctrico, de oficina, y otros.

El catálogo de Agencia de compras y contrataciones del Estado es un sistema de catálogo único de productos, artículos, servicios y obras que se encuentra unificado por código de artículo, sinónimo, atributo, familia, clase, subclase, variante, etc, y todas las características que lo definen como único con el fin de establecer criterios comunes.

1.1.2 Gestión de Adquisición y Compras:

Las compras deben ser planificadas, en base a las previsiones y el presupuesto asignado.

Identificar quienes son los responsables del proceso de compras, en el ámbito sanitario, usualmente las compras suelen estar centralizadas y hay personas responsables de confeccionar los planes de compra en base a las previsiones realizadas y al presupuesto asignado y aprobado.

Es importante que usted identifique que área realiza ésta tarea (en caso de que no lo haga la misma persona), y describa los pasos que siguen para la adquisición de los bienes.

Recordar que preveer no es sinónimo de tener; es sólo pensar con anticipación para evitar deterioro, sobreexistencia o carencia de insumos.-

Si la Institución es pública o privada estarán disponibles los diferentes procedimientos para la obtención de los productos:

A nivel público:

A) Por Llamados de la Unidad Centralizada de Adquisiciones (UCA), dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas..

Su objetivo es adquirir alimentos, medicamentos, insumos médicos y afines, por cuenta y orden de todos organismos estatales.

Asegura transparencia, agilidad en las compras, rápido y ágil abastecimiento y precio ajustados a los valores del mercado.

B) Por procedimientos de compra propios (con tiempos administrativos extensos)

Se rigen por Agencia de compras y contrataciones del Estado El Art. 33 del TOCAF establece el tipo de procedimiento según el monto de la contratación:

a) límite máximo para la compra directa común (art.33 Lit.B)=\$ 471.000 (trescientos setenta y nueve mil pesos).

b) límite máximo de compra directa ampliada (art.44) y mínimo para la remisión obligatoria de información (art.48) y arrendamiento (art.40)= \$ 1.412.000 (un millón ciento treinta y ocho mil pesos).

c) límite mínimo para intervención obligatoria de la Comisión Asesora de Adjudicaciones (art.66) y para la aplicación de reglamentos o pliegos de uso obligatorio (art.47)= \$ 2.825.000 (dos millones doscientos setenta y cinco mil pesos).

d) límite mínimo para exigir garantía de cumplimiento de contrato (art.64)=

\$ 3.766.000 (tres millones treinta y cuatro mil pesos).

e) límite máximo de licitación abreviada (art.33 Lit. A) y para el plazo de cinco días para la intervención del Tribunal de Cuentas de la República para los organismos comprendidos en el artículo 44 (art.124) y mínimo para exigir garantía de mantenimiento de oferta (art.64)= \$ 9.416.000 (siete millones quinientos ochenta y cinco mil pesos).⁵

En esta etapa deben respetarse todos los principios establecidos por el TOCAF: flexibilidad, publicidad, razonabilidad, delegación, ausencia de ritualismo, materialidad frente al formalismo, veracidad salvo prueba de lo contrario, transparencia, buena fe.⁶

Dentro de la etapa de adquisición y compra de los bienes, es fundamental la realización de las **especificaciones** técnicas del producto que se necesita; cuánto más clara, detallada y exquisita es la especificación, más posibilidad de contar con un producto de calidad, incluso se puede recurrir a la normatización nacional o internacional del producto, es decir que cuente con certificaciones técnicas de las Organizaciones que se estimen convenientes.

Es recomendable además realizar un estudio de mercado del producto que se desea adquirir, proveedores que lo comercializan, diferentes variantes del insumo que hay en plaza, y posibilidad de cumplir con las especificaciones técnicas que se están planteando.

Otras variables a tener en cuenta en el momento de comprar son las condiciones especiales del producto a adquirir: empaque, entregas periódicas, garantías, controles de calidad del producto.

2.2.3 Gestión Logística:

Para la recepción, control y almacenamiento de los insumos recibidos es necesario contar con un área administrativa de apoyo.

2.2.3.1 Recepción de Mercadería:

En el momento de la recepción de mercadería se debería realizar una inspección del producto, recibir la cantidad correcta, con la calidad solicitada según los requisitos de la compra, en el tiempo establecido, corroborar el peso del producto (bolsas que se compran por kilo), y en el caso de productos químicos, el control de calidad de concentración que cada Institución establezca (ejemplo concentración del hipoclorito de sodio).

Como requisito general se debe recibir la mercadería utilizando algún sistema de muestreo, es decir se evalúa la calidad de una muestra del producto que se recibe, corroborando que cumpla con los requisitos exigidos en el momento de realizar la compra.

Una vez que el producto ingresa al área de almacenamiento, es imprescindible tener registro del producto, fecha de vencimiento y lote, recordar que al aceptar la mercadería, pasa a ser propiedad del hospital.

Es recomendable un sistema informático que le dé soporte y respaldo a todo el proceso.

No se deberían aceptar productos con fechas de vencimiento menores a 6 meses mínimos, esos requisitos se pueden establecer en el propio procedimiento de compras.

El área de recepción de mercaderías debería ser cómoda, segura, con espacio suficiente para la descarga de los productos. El horario de recepción debe ser amplio y finalizar con el tiempo suficiente para cumplir con tareas administrativas de cierre.

La persona que recepciona debe contar con una copia de las especificaciones de los productos que se solicitaron, así como una copia de la orden de compra, donde deberá corroborar que se está recibiendo exactamente lo que está solicitado, sin variaciones.

2.2.3.2 Almacenamiento.

Se refiere al conjunto de actividades que aseguren mantener la calidad de los insumos durante su custodia o permanencia en el almacén, garantizando condiciones de seguridad establecidas por el fabricante.

El almacenamiento definido como el área física dónde se realiza el flujo de insumos coordinando recursos humanos y logísticos para regular el ingreso y egreso de la mercadería, debe estar caracterizado según.

Funciones del Almacén:

- Recepción de mercancía y su verificación;
- Transporte interno (entre distintas zonas del almacén).
- Almacenaje y custodia.
- Preparación de pedidos y la consolidación de cargas.
- Expedición de mercadería.
- Gestión e información relativa a stocks, flujos, demanda, etc.
- Balances, conteos parciales y conteos sorpresivos.

Diseño del Almacén:

Lograr el mejor aprovechamiento del espacio, reducir la manipulación de la mercadería al máximo, tener fácil acceso al producto, facilidad para el conteo y control de lo almacenado, máximo índice de rotación posible.

Condiciones de Almacenamiento:

Para las condiciones del Almacenamiento se recomienda:

Organizar los productos por códigos y nombres; con fechas de vencimiento. Controlar las condiciones ambientales con un termohigrómetro de temperatura y humedad con sus registros correspondientes.

Estanterías de carga manual con rótulo del peso máximo de carga por nivel de estante.

Utilizar el sistema FIFO (First in First out), contar con un sistema informático que avise frente a un nivel de seguridad mínimo.

Utilizar pallets de plástico, eliminar el uso de cajas de cartón, ningún material en el suelo, y no colocar material cercano a las fuentes de luz. Realizar estiva de forma vertical para reducir espacio, y mantener distancia no menor a 20 cm del techo.

Control de insectos y roedores.

Definición y señalización de Areas:

La expedición de la mercadería también debe contar con un área específica dentro del almacén, área de despacho de pedidos, donde se pueda realizar un chequeo previo a la entrega de la mercadería que sale.

2.2.3.3 Aspectos Administrativos Documentados:

Control de inventarios: según la Real Academia Española, inventario es “el asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión”.

Inventario sería el registro escrito o informático de todos los bienes materiales pertenecientes al economato, al almacén, a la dependencia pública o privada.

El inventario muchas veces se realiza al final de cada período anual, o de forma trimestral o semestral.

El inventario consiste en el conteo de todos los productos del almacén, incluyendo las fechas de vencimiento y control de lotes.

Se pueden planificar conteos parciales de insumos de forma periódica, donde se pueden elegir al azar los insumos a controlar o se puede confeccionar una lista de productos, por ejemplo con los insumos más caros, o más sensibles a variaciones de seguridad de producto.

El Stock o las existencias son los productos o bienes que dispone la organización para el cumplimiento de objetivos en un determinado tiempo, el inventario es el documento.

Stock mínimo: se entiende a la cantidad de un producto por debajo del cual no se debe descender (especie de alarma)². (Diego Ayuso y Muriello)

Stock de seguridad: cantidad de un producto necesaria para poder atender las necesidades del hospital contemplando el tiempo requerido para lograr su reposición.

Control de vencimientos.

Control de fugas y averías, prevención de pérdidas.

Rotación del producto.

Trazabilidad del insumo si se requiere.

Control documentado de entradas, salidas, préstamos, bajas por rotura o vencimientos.

Reporte de devolución de productos y sus motivos.

La baja de los productos vencidos o deteriorados debe estar documentada.

Manejo de residuos: el descarte, transporte y disposición final de los residuos debe estar documentada, según las características del producto (material de empaque, productos químicos, material biológico en el caso por ejemplo de los stent con droga).

2.2.4. Distribución:

Es necesario contar con un procedimiento escrito de distribución del material que especifique las frecuencias establecidas, los horarios, formas de solicitudes, cronograma de entregas.

La distribución tiene definida la ruta de forma clara y precisa, y debe ser conocida por todos los integrantes del equipo.

1.2 Salidas del sistema. (Expresados en resultados esperados)



Figura 6.

2.3.1 Medición de satisfacción del cliente interno y externo.

2.3.2 Planta Física:

Informe anual de requerimientos de mejora de la Infraestructura.

2.3.4 Recursos Materiales:

N° de Pedidos abastecidos.

N° de pedidos abastecidos

N° de pedidos solicitados

N° de productos con fallas

N° de items del almacén.

Valuación total del almacén.

N° de balances anuales realizados.

porcentaje de error de cada balance.

Valuación del stock de seguridad.

N° de items con quiebre de stock.

N° de mantenimiento preventivo de equipos realizados.

Evaluación de buenas prácticas de almacenamiento.

Manejo del residuo.

2.3.5 Recursos Humanos:

Evaluación de desempeño del talento humano.

2.3.6 Sistemas de Información:

Reporte estadístico general de acuerdo a Indicadores establecidos.

Auditorías.

Resultados de conteos sorpresivos

2.3.7 Proveedores.

Evaluación de proveedores.

Finalizada la etapa diagnóstica de la unidad organizativa de recursos materiales en estudio, es recomendable culminar el análisis con un FODA, estableciendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se lograron detectar.

Reflexión:

La transformación de los datos en información es una poderosa herramienta de trabajo, establecer un método para el conocimiento de la realidad intentando realizar una captura instantánea de la misma es el punto de partida para identificar y conocer los procesos, medirlos y así poder mejorarlos con aspiraciones matizadas de excelencia.

Se espera que la guía de aproximación diagnóstica sea una herramienta facilitadora al momento de pensar en la administración de los recursos materiales con eficacia y eficiencia, teniendo como objeto central el cuidado del usuario.

Referencias Bibliográficas:

1. Villar H. "Gestión de Servicios de Salud". Montevideo: Renee Ferraro, 2009.
2. Ayuso Murillo D, Grande Sellera RF. La Gestión de Enfermería y los Servicios Generales en las Organizaciones Sanitarias. España: Ediciones Diaz de Santos, 2006.
3. Algorta M, Auliso R, Gonzalez A, Mandirola N, Miles J, Sorondo A, Zeballos F. Practicas de Gestión que dan resultado. Montevideo: 3° Edición, Grupo Magro Editores, 2015
4. Malagón L, Galán M, Pontón L. "Administración Hospitalaria". Colombia: 3° edición, Editorial Médica Paramericana, 2008.
5. Instituto Nacional de Estadística. Montos Límites de las Adquisiciones Estatales (TOCAF), Montevideo: 2019. Disponible: <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30917/TOCAF+Enero+-+Diciembre+2019/1ffb-17cb-0d96-4d2d-b366-eab893a244b9> Consulta: [20 ago 2019].
6. Texto Ordenado de Contabilidad Financiera. (TOCAF), Montevideo: actualizado Junio 2019, disponible en <https://www.tcr.gub.uy/normativas.php?cat=27> Consulta: [20 ago 2019].

Bibliografía

7. Ballesteros Bayardo H, Vitancourt Vitancourt AM., Sanchez Puñales SD. "Bases científicas de la Administración". México: Mc Graw-Hill, 1997.-
8. OPS-OMS- Modelo de Gestión Integral de Suministro de Medicamentos e Insumos de Salud. San Salvador, El Salvador: 2012. Disponible en: https://www.paho.org/els/index.php?option=com_docman&view=download&alias=1176-modelo-de-gestion-integral-de-suministro-de-medicamentos-e-insumos-en-salud&category_slug=medicamentos&Itemid=364 [consulta: 15 ago 2019].
9. Balderas M. "Administración de los Servicios de Enfermería" México: 7° edición Mc Graw Gillm, 2015.