

Nuevos retos para compras dentro de las Unidades de Gestión Clínica

Bermejo, M.; Muñoz, I.; Eguizabal, E; Martínez, S.; Antoñanzas, P.; Pérez, E.; Solano, C; Jiménez, V.; Alonso, J.; Esparza, A.; Gil, A.; Gómara, Y.

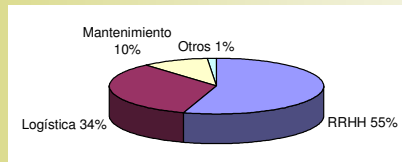
Unidad de Logística. Fundación Hospital Calahorra

INTRODUCCIÓN

Aunque pudiera parecer que el interés de las organizaciones por su logística es reciente el concepto logístico es antiguo y su palabra posiblemente más. En los ejércitos romanos el logista era el administrador o intendente. Durante mucho tiempo fue la ciencia del razonamiento y del cálculo y estaba estrechamente vinculada a la táctica militar, de hecho durante la Segunda Guerra Mundial bajo el concepto de logística se gestionaban los transportes, estacionamientos, evacuación y conservación de efectivos y materiales. Su aplicación en la industria se consolidó en USA en los años 60 como sistema integrador de los transportes, gestión de stock, manutención, acondicionamiento y transformación ligera de los productos...

El impacto que la función logística tiene sobre la cuenta de resultados puede variar en función de diversos factores; sector empresarial (Industrial, servicios...), área en la que se desarrolla el objeto del negocio (automoción, bienes de consumo, construcción, sanidad...), cuota y grado de implantación en el mercado nacional e internacional. No obstante, incluso en organizaciones donde parece que su actividad está alejada de la influencia de la logística, como podría ser un hospital, su peso sigue siendo significativo.

En el siguiente gráfico se muestra un resumen del impacto de las áreas no asistenciales sobre el presupuesto de un hospital de tamaño medio, como puede ser la Fundación Hospital Calahorra (FHC).



Bajo el paraguas de Logística en la Fundación Hospital Calahorra se recogen las siguientes actividades:

- Compras
- Expedientes de contratación
- Plan de Inversiones
- Gestión integral de almacenes
- Servicios externalizados
- Distribución interna
- Transporte y mensajería

OBJETIVO

A continuación se describen los nuevos retos que la función de compras asume para orientarse hacia el posicionamiento estratégico de la Dirección-Gerencia de la FHC según se detalla en la visión de su Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard 2006-2008); ser referencia en el sector sanitario español por el desarrollo de una Gestión Clínica; descentralizada y autónoma de sus Unidades, que permita prestar unos servicios normalizados en mejora continua, basada en datos y evidencias científicas.



RESULTADOS

Esta voluntad de orientación hacia la Gestión Clínica se ha intensificado durante el último año al consolidarse once Unidades de Gestión autónoma que han obligado a abordar durante el 2006 los siguientes cambios en compras;

Reingeniería de procesos / ISO 9001

El proceso de reingeniería culminó con una nueva versión de los procedimientos relacionados con compras certificados con el estándar ISO 9001:2000 y en los que se incluyeron, como mejoras más significativas, las siguientes:

Compra menor

Se crea la figura de la compra menor para aquellas cantidades menores a 240 euros. En estos casos, con la aprobación del coordinador o gestor de la unidad, compras procede a la adquisición inmediata de la petición eliminando, para estos casos, la remisión de la petición a la Comisión de Compras para su aprobación.

Aumento participación de los gestores

En las adjudicaciones de las Solicitudes Públicas de Ofertas (SPO). Hasta el 2006, el cliente interno (coordinador/gestor) participaba activamente en la definición y valoración técnica de los expedientes de contratación, y sólo en algunas ocasiones esta implicación se extendía al impacto o repercusión económica que la adjudicación suponía para la FHC y por supuesto para su propia Unidad de Gestión. Desde el 2006 los gestores conocen esta información de forma exhaustiva con el fin de que dispongan de un criterio más para la toma de decisiones en su ámbito de aplicación.

Seguimiento peticiones

Desde el año 2006 se ha introducido un nuevo indicador en el cuadro de mando del proceso que monitoriza el número de pedidos pendientes de cursar pasado un mes de su aprobación en Comisión de Compras. Este indicador forma parte además del contrato de gestión que la Unidad de Logística tiene suscrito con la Dirección-Gerencia del Hospital y pretende ser una garantía hacia las Unidades de Gestión de que se satisfacen sus requerimientos en un plazo de tiempo razonable.

Gestión reclamaciones

Otro de los nuevos indicadores que se han incluido en el cuadro de mando del proceso y por su importancia en el contrato de gestión de Logística, hace referencia al tiempo en días en el que la unidad tarda en abrir una reclamación del cliente interno y en informarle acerca de las medidas correctivas y preventivas procedentes.

Objetivo	Factor Clave de Éxito	Indicadores de Gestión	Medición	Indicadores establecidos	Puntos
Cobertura de necesidades Asistenciales	Recursos Disponibles	Nº peticiones pedidas más de un mes	Media mensual	4	1
				3	2
				2	3
				1	4
				0	5
Calidad Organizativa	Demora contestación reclamaciones ISO	Media anual en días	15	1	
			11	2	
			9	4	
			7	5	
			> 3.0%	1	

Comunicación sistemática

Además de mantener informado al cliente interno sobre la evolución de sus propias reclamaciones, tanto éstas, como las no conformidades, acciones preventivas y correctivas son analizadas y monitorizadas en las reuniones mensuales de Calidad de la Unidad de Logística, de Calidad de la FHC y si procede, en la Comisión de Compras, de tal forma que todas las partes implicadas (directa o indirectamente) dispongan de mecanismos de información transparentes y participativos.

Actas Comisión Compras

El día 21 de Septiembre de 2006 se celebró la Comisión de Compras de la Fundación Hospital Calahorra, con el objetivo de analizar y aprobar los expedientes de contratación de los servicios de mantenimiento de la infraestructura del Hospital, en el marco de la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) de 2003.

El día 21 de Septiembre de 2006 se celebró la Comisión de Compras de la Fundación Hospital Calahorra, con el objetivo de analizar y aprobar los expedientes de contratación de los servicios de mantenimiento de la infraestructura del Hospital, en el marco de la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) de 2003.

PROCESO	ESTADO	FECHA	ACTA	REVISIÓN	PLAZO
...

Mejora de la información

Uno de las principales peticiones de las Unidades de Gestión ha sido la necesidad de mejorar la cantidad, calidad y frecuencia de la información que se les reportaba.

Centralizando la Información

Hasta la puesta en marcha de las Unidades de Gestión la información logística que recibían los gestores se producía de forma puntual vía e-mail. Actualmente disponen de una carpeta en el servidor (accesible a todos los trabajadores) donde pueden acceder a información actualizada sobre todos los aspectos relevantes de compras (artículos descatalogados, nuevos productos, informes de optimización de stocks, etc...)

Informe Compras

2. INTRODUCCIÓN

El presente informe es un resumen de los datos de la actividad de compras de la Fundación Hospital Calahorra, en el periodo comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre de 2006.

COMPAS	COMPAS	COMPAS	COMPAS	COMPAS	COMPAS
...

4. COMPRAS

Reporte Compras CDT 2005-2006

PROCESO	ESTADO	FECHA	ACTA	REVISIÓN	PLAZO
...

Informes de consultoría

Facilitar muchos datos a las unidades de Gestión Clínica no lleva aparejado, desgraciadamente, que dichos datos supongan información para las Unidades y mucho menos que esta información sea realmente relevante para su toma de decisiones y para el gobierno de sus Unidades de Gestión.

Conscientes de la necesidad de reconducir la información que se les facilite para que les sea realmente útil, se ha pactado con la Dirección del hospital la realización de informes de consultoría (y seguimiento) con las cuatro principales Unidades de Gestión; Cirugía Ortopédica y Traumatología, Quirófano, Cirugía y Medicina Interna, en los que se analice qué tipo de información, cómo y cuándo se les debe facilitar, así como establecer conclusiones acerca los resultados obtenidos que permitan desarrollar acciones de mejora.

CONCLUSIONES

- ❖ El peso que la logística representa dentro de los hospitales es cada vez más importante, representando en una organización como la Fundación Hospital Calahorra alrededor del 34% de su presupuesto anual.
- ❖ La apuesta de la Dirección-Gerencia por la implantación de las unidades de Gestión Clínica obliga a las unidades soporte ó estructurales a reorientarse y enfocarse, ahora más que nunca, hacia el cliente interno.
- ❖ La función de compras dentro de las organizaciones sanitarias debe adaptarse a las exigencias de las unidades de Gestión Clínica de tal forma que sea capaz de responder a sus necesidades y expectativas en cuanto a calidad del servicio e información que presta.
- ❖ Como consecuencia de estas nuevas exigencias, la función de compras dentro de la Unidad de Logística ha hecho un especial esfuerzo de mejora en dos aspectos;



- ❖ Por una parte reingeniería del proceso de logística-compras de tal forma que se agilice la gestión y se potencie en todo momento la toma de decisiones por parte de los gestores.
- ❖ Por otro lado, mejora de la información que se les facilita, reforzando los canales de comunicación y los foros en los que se produce el feed-back del proceso y asegurándose mediante informes de consultoría que la información que llega a los gestores es la que realmente necesitan.

Más información en www.fhcalahorra.com ó contactando con la Unidad de Logística; 941 15 12 23