



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA, MENCIÓN EN
DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS PARA MANEJO DE INVENTARIOS EN
INSTITUCIONES DE SERVICIO DE LA SALUD**

**AUTOR:
ING. BYRON ALEXIS GAVILANES GÓMEZ**

**Tutor:
MG. JORGE ENRIQUE TORRES RODRÍGUEZ**

GUAYAQUIL-ECUADOR

2023



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO: “ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS PARA MANEJO DE INVENTARIOS EN INSTITUCIONES DE SERVICIO DE LA SALUD”

AUTOR: Gavilanes Gómez Byron Alexis

TUTOR (A): Ing. Jorge Enrique Torres Rodríguez, Mg.

INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Grado obtenido: Magíster en Administración de Empresas

MAESTRÍA: Maestría en Administración de Empresas

COHORTE: I – 2022

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2023

No. DE PÁGS.: 89 pág.

ÁREA TEMÁTICA: Educación Comercial y Administrativa

PALABRAS CLAVES: administración, procesos, hospital, manejo de inventarios, medicamentos

RESUMEN: La administración de procesos en el manejo de los inventarios en los hospitales es un tema complejo que ha dado mucho problema en estas instituciones sean públicas y privadas, para esta investigación se seleccionó un hospital, en la que se da a conocer su situación actual, como la falta de control en esta área en cuanto al ingreso y salida de medicamentos e insumos y la carencia de políticas que establezcan responsabilidades a los involucrados, existe falencias en los procesos internos para un correcto funcionamiento de inventarios, por lo tanto se propone un modelo de procesos para mejorar la administración de esta área y al cumplimiento de responsabilidades de los involucrados, a fin de ver cambios que permita el cumplimiento de los objetivos que persigue el hospital.

No DE REGISTRO (en base de datos):

No DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF



CONTACTO CON AUTORES:

Gavilanes Gómez Byron Alexis

Teléfono:

0994831077

E-mail:

bgavilanesg@ulvr.edu.ec

Contacto de la institución

Nombre: PhD. Eva Guerrero López

Teléfono: (04)2596500 Ext. 170

E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec

Directora del Dpto. de Posgrado: Mg. Violeta Rodríguez Basantes

Teléfono: (04)2596500 Ext. 170

E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec

Teléfono:

COORDINADORA DE MAESTRIA

Quito: Av. Whympner E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, por haberme dado la fuerza necesaria para culminar este paso tan importante de mi formación profesional.

En especial quiero dedicarle este esfuerzo a mi padre Jacinto Gavilanes y a mi madre Miriam Gómez Albán, quienes me han dado fuerzas en todo este proceso de sacrificios.

A mis hermanos Andrea Camacho Gómez y a Henry Gavilanes Gómez, por ser de apoyo en todo este proceso, sin importar nuestras diferencias de opiniones.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado sabiduría, las fuerzas para continuar, y poder culminar con un logro más en mi vida profesional.

Agradezco a todos los docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Quiero agradecer a mi tutor de tesis Magister Jorge Enrique Torres Rodríguez, por haberme guiado, en la elaboración de este trabajo de titulación ya que con sus consejos y correcciones hoy pude culminar este trabajo de tesis.

INFORME ANTIPLAGIO

Gavilánez-Torres

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
2	repositorio.uceva.edu.co Fuente de Internet	<1%
3	core.ac.uk Fuente de Internet	<1%
4	actualicese.com Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Trabajo del estudiante	<1%
7	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1%



Firmado digitalmente por:
JORGE ENRIQUE
TORRES
RODRIGUEZ

Firma: _____

Ing. Jorge Enrique Torres Rodríguez, MAE

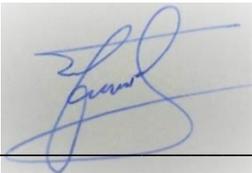
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 30 de marzo de 2023

Yo, BYRON ALEXIS GAVILANES GÓMEZ, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma:  _____

Ing. Byron Alexis Gavilanes Gómez

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 31 de mayo de 2023

Certifico que el trabajo titulado ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS PARA MANEJO DE INVENTARIOS EN INSTITUCIONES DE SERVICIO DE LA SALUD, ha sido elaborado por BYRON ALEXIS GAVILANES GÓMEZ, bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Firmado electrónicamente por:
JORGE ENRIQUE
TORRES
RODRIGUEZ

Firma: _____ MAE.

JORGE ENRIQUE TORRES RODRIGUEZ.

RESUMEN EJECUTIVO

La administración en los procesos de inventarios en las instituciones de salud tanto públicas como privadas se ha visto envuelto en una serie de dificultades, en lo que se refiere al área de inventarios de medicamentos e insumos; en algunos casos debido a la falta de control en los procesos desde que llega los medicamentos e insumos hasta la entrega de estos a los pacientes o al personal médico para el uso interno en lo que se refiere a procedimientos quirúrgicos u otros motivos de salida de inventarios. Esta responsabilidad recae en los encargados del Departamento de Farmacia y bodega, aunque en algunos casos están involucradas otros Departamentos como el de Compras, el de Ventas y el Departamento Contable.

En el presente trabajo se expone la situación actual de un hospital privado, en el cual se hallan falencias en los procesos del manejo de inventarios, y en la que se evidencia que no existen políticas para el mejor control de esta área, lo cual ha ocasionado que existan pérdidas y falta de coordinación y delegación de funciones del personal a cargo, lo que ha llevado a buscar mejoras para dar solución a esta problemática. Por tal motivo se presenta una propuesta para una correcta administración por procesos a través de un modelo de gestión, en la que se detallan los pasos a seguir que los departamentos y el personal involucrado deben cumplir, bajo políticas establecidas, a fin de ver mejoras que ayudarán a cumplir los objetivos de esta área y del hospital.

Palabras claves: administración, procesos, hospital, manejo de inventarios, medicamentos.

ABSTRACT

The administration of inventory processes in both public and private health institutions has been involved in a series of difficulties in the area of medicine and supplies inventories; in some cases, due to the lack of control in the processes from the arrival of medicines and supplies to their delivery to patients or medical personnel for internal use in the case of surgical procedures or other reasons for inventory outflows. This responsibility falls on those in charge of the Pharmacy and Warehouse Department, although in some cases other departments are involved, such as the Purchasing, Sales and Accounting Departments.

This paper presents the current situation of a private hospital, in which there are shortcomings in the inventory management processes, and in which it is evident that there are no policies for better control of this area, which has led to losses and lack of coordination and delegation of functions of the personnel in charge, which has led to seek improvements to solve this problem. For this reason, a proposal for a correct administration by processes through a management model is presented, detailing the steps to be followed by the departments and personnel involved, under established policies, in order to see improvements that will help meet the objectives of this area and of the hospital.

Key words: administration, processes, hospital, inventory management, medications.

Índice general

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INFORME ANTIPLAGIO.....	v
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO.....	vi
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
Índice general.....	x
Índice de tablas.....	xv
Índice de figuras.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
CAPITULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Formulación del Problema.....	2
1.4. Sistematización del Problema.....	2
1.5. Delimitación del Problema de Investigación.....	3
1.6. Línea de Investigación.....	3
1.7. Objetivos.....	3
1.7.1. Objetivo General.....	3
1.7.2. Objetivos Específicos.....	3

1.8.	Justificación de la Investigación	4
1.9.	Idea a defender	5
1.10.	Variables de Estudios	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO		6
2.1.	Teoría de la Administración	6
2.1.1.	Teoría de la administración científica.....	6
2.1.2.	Teoría de la administración industrial y general	7
2.1.3.	Teoría de la organización burocrática.....	9
2.1.4.	Teoría de la planeación.....	9
	Características de la Planeación.....	10
	Control Estratégico.....	12
2.2.	Teoría del Inventario	13
2.2.1.	La administración de inventarios	13
2.2.2.	Importancia de la administración de inventarios.....	14
2.2.3.	Técnicas de administración de inventarios	15
2.2.4.	Tipos de inventarios	16
2.2.5.	Manejo de Inventarios	16
2.2.6.	Tareas en el Control de Inventarios	17
2.2.7.	Beneficios del Manejo de Inventarios.....	17
2.3.	Marco Conceptual	18
2.3.1.	Administración	18
2.3.2.	Administración de operaciones o procesos	19
2.3.3.	Recursos humanos	19

2.3.4.	Inventarios	19
2.3.5.	Gestión de inventarios	20
2.3.6.	Rotación de inventarios	20
2.3.7.	Sistema de salud del Ecuador	20
2.3.8.	Instituciones de salud.....	21
2.3.9.	Hospital	21
2.3.10.	Hospital público y hospital privado	21
2.4.	Marco Legal y Normativo	22
2.4.1.	Constitución de la República del Ecuador	22
2.4.2.	Ley Orgánica de Salud	23
2.4.3.	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud	23
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN		25
3.1.	Enfoque Metodológico de la Investigación	25
3.1.1.	Cualitativo y cuantitativo.....	25
3.2.	Tipo de investigación según su nivel de profundización	25
3.3.	Métodos y técnicas que se emplearán.....	25
3.3.1.	Método.	25
3.3.1.	Técnicas:	26
3.4.	Población y Muestra.....	26
3.5.	Análisis de resultados y discusión	27
3.5.1.	Resultados de las encuestas realizadas a los empleados del Departamento de Farmacia e Inventarios del hospital XYZ.	27
Análisis de la situación actual de inventarios en el hospital XYZ		39

3.5.2. Resultados de la entrevista realizada al jefe del Departamento de Farmacia e inventarios	40
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	43
4.1. Título de la propuesta	43
4.2. Objetivos	43
4.2.1. Objetivo general	43
4.2.2. Objetivos específicos	43
4.3. Justificación	43
4.4. Descripción de la propuesta de solución	44
4.4.1. Procedimiento de compras:	44
4.4.2. Procedimientos de ventas:	47
4.4.3. Políticas de control de inventario	49
4.4.4. Políticas para la toma física de inventarios	50
4.4.5. Políticas para la realización de compras de medicamentos e insumos	53
4.4.6. Políticas para la recepción de medicamentos e insumos médicos	53
4.4.7. Políticas de entrada y salida de los productos de la bodega	54
4.4.8. Recurso humano encargado del inventario	56
4.5. Factibilidad de aplicación	60
4.6. Inversión final	61
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	66
Anexo 1 Encuesta	66

Anexo 2. Entrevista.....	69
Anexo 3. Logo del hospital	70
Anexo 4. Medicamentos e insumos médicos que posee el hospital XYZ.....	70

Índice de tablas

Tabla 1 Manejo del inventario	27
Tabla 2 Proceso de control de inventarios	28
Tabla 3 Proceso de ingreso y salida de inventarios	29
Tabla 4 Extravío de medicamentos	30
Tabla 5 Desconocimiento de funciones	31
Tabla 6 Evaluación de procesos	32
Tabla 7 Diferencia de inventarios	33
Tabla 8 Diseño de gestión por procesos	34
Tabla 9 Actual proceso de registros produce pérdidas	35
Tabla 10 Mejoras en el área de farmacia e inventarios	36
Tabla 11 Resumen de encuestas realizadas	37
Tabla 12 Rotación de inventarios comparativo	39
Tabla 13 Plan de acción para mejoras en el proceso de inventarios	58
Tabla 14 Indicadores para el control de inventarios	59
Tabla 15 Inversión de la propuesta	61

Índice de figuras

Figura 1 <i>Prosperidad del patrón y empleado</i>	6
Figura 2 Cualidades y conocimientos para el cumplimiento de operaciones.....	8
Figura 3 Principios de la administración	9
Figura 4 La Planificación y la Ejecución	10
Figura 5 Desfase entre la empresa, la planeación y la motivación.....	11
Figura 6 Interacción entre la empresa, la planeación y la motivación	12
Figura 7 Tipos de inventarios	16
Figura 8 Manejo de inventarios – necesidad	27
Figura 9 Control de inventarios es confiable.....	28
Figura 10 Proceso de ingreso y salida de medicamentos en el hospital.....	29
Figura 11 Ausencia de procedimientos causa pérdida de inventarios.....	30
Figura 12 Funciones de los empleados – políticas internas	31
Figura 13 Lo que se debe evaluar en los procesos de inventario	32
Figura 14 Diferencias en los inventarios - mal uso de mercaderías	33
Figura 15 Mejor control del manejo de medicamentos en el hospital.....	34
Figura 16 Proceso actual en los registros de la mercadería trae pérdidas en inventarios.....	35
Figura 17 Diseño de un modelo de gestión por procesos para inventarios	36
Figura 18 Proceso de compra de medicamentos e insumos médicos.....	46
Figura 19 Proceso de venta de medicamentos e insumos médicos	48
Figura 20 Toma física de inventarios	52
Figura 21 Kardex físico para medicamentos e insumos.....	55
Figura 22 Responsables de Inventarios	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de Encuesta	66
Anexo 2 Formato de Entrevista	69
Anexo 3 Logo del hospital	70
Anexo 4 Medicamentos e insumos médicos que posee el hospital XYZ.....	70

CAPITULO 1: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Administración de Procesos para manejo de Inventarios en Instituciones de Servicio de la Salud

1.2. Planteamiento del Problema

En el hospital privado XYZ existen diversos tipos problemas que actualmente está presentando, sin embargo, uno de los más relevantes es en el área de inventario de medicamentos, el cual se detalla a continuación:

El Hospital WYZ tiene instalaciones y servidores profesionales que crece cada día con la demanda de usuarios en la ciudad de Guayaquil de manera que la administración en el manejo de Inventarios de un hospital privado se ha visto desmejorado, el Hospital no cuenta con un inventario de medicamentos debidamente organizado y la deficiencia de medicinas que existe en la farmacia no es suficiente para la demanda que existe.

De lo mencionado en el párrafo anterior, se ha podido constatar que no hay registros actualizados de medicamentos en la institución, con las respectivas especificaciones técnicas que incluyen la marca, el tipo, el año de fabricación, la fecha de caducidad, el uso del medicamento y otros. De tal forma que no existe un control estandarizado del inventario farmacéutico. El tiempo que se toma desde realizar el pedido de los medicamentos es extenso, siempre y cuando esté debidamente autorizado, y de igual forma se debe esperar la llegada de los medicamentos. Además, hay medicamentos que están caducados, lo cual ocasiona pérdidas para el hospital.

Los directivos del hospital deben priorizar las necesidades urgentes que existe en los inventarios de medicinas, es importante realizar ajustes en los procesos para la adquisición de los medicamentos, desde que se realiza la orden de compra, luego la solicitud a los proveedores hasta la llegada de la mercadería. Una de las herramientas hoy en día, es la tecnología, que sería de gran aporte en el ingreso de la información, recepción y entrega de medicinas, logrando tener buenos resultados, más rápidos y precisos.

El Ecuador en estos últimos años se ha visto afectado por la pandemia del Covid-19, ningún hospital, clínica etc. estaba preparada, sea esta pública o privada, viéndose aún más en deficiencia el área de la salud, específicamente las medicinas que reposa en las farmacias. Por tal motivo se requiere analizar la situación actual que está atravesando esta institución, para ello se pretende realizar mejoras para que exista una excelente planificación y optimización de inventarios en el área de farmacia de esta institución con el apoyo del personal que labora en ésta.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo se encuentra la administración del manejo de Inventarios en el hospital XYZ de la ciudad de Guayaquil?

1.4. Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la administración en el manejo de Inventarios del hospital privado XYZ en la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Cuál es la situación actual que presenta la administración en el manejo de Inventarios de un hospital privado en la ciudad de Guayaquil?

3. ¿Qué comprende la administración de procesos para el manejo de inventarios a utilizar en el hospital XUZ de la ciudad de Guayaquil?

4. ¿Cómo elaborar una propuesta basada en la administración de procesos para el manejo de Inventarios del hospital privado XYZ de la ciudad de Guayaquil?

1.5. Delimitación del Problema de Investigación

País: Ecuador

Provincia: Guayas

Ciudad: Guayaquil

Área: Departamentos de Inventarios

Sector: Norte de la ciudad (Miraflores)

1.6. Línea de Investigación

- Desarrollo de Estratégica Empresarial y Emprendimiento sustentable.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Analizar la administración de procesos en el manejo de Inventarios del hospital privado XYZ de la ciudad Guayaquil

1.7.2. Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos teóricos de la administración en el manejo de Inventarios del hospital privado XYZ en la ciudad de Guayaquil

- Establecer la situación actual que presenta la administración en el manejo de Inventarios de un hospital privado en la ciudad de Guayaquil
- Definir qué comprende la administración de procesos para el manejo de inventarios a utilizar en el hospital XUZ de la ciudad de Guayaquil
- Elaborar una propuesta basada en la administración de procesos para mejorar el manejo de Inventarios del hospital privado XYZ de la ciudad de Guayaquil.

1.8. Justificación de la Investigación

La administración de inventarios, esto es, la planificación y control de los inventarios para cumplir las prioridades competitivas de la organización, es un motivo importante de preocupación para todos los gerentes de todo tipo de empresas. (Krajewski, 2018, pág. 462)

La atención, promoción, protección, y recuperación de la salud son servicios no solo públicos sino privados, cuya responsabilidad está en manos del Estado, lo cual consiste en la aplicación de leyes y reglamentos que deben ser cumplidos por los prestadores de servicios de salud, desde su estructura, atención a pacientes, y la distribución de medicamentos que requieran cada uno de ellos. (SEGOB, 2022)

La ley orgánica de salud en el Art. 5 numeral 20, establece un manual de procesos para la gestión de suministro de medicamentos. Dicho manual resalta la importancia que debe tener un buen funcionamiento del sistema de inventarios en las farmacias de las entidades que prestan sus servicios en el área de la salud, desde la gestión de suministros, listado de medicamentos, requerimiento de estos, devolución y control de inventarios de medicamentos en bodega, salida e ingreso de los mismos, todas estas actividades se complementan para el cumplimiento de los objetivos en esta área.

Sin embargo, existen algunas administraciones de hospitales que no se rigen por aquel manual, provocando incumplimiento a lo establecido y por lo consiguiente problemas que a corto o largo plazo van a causar deficiencias en los procesos y afectando a los pacientes, debiendo ser prioridad para que su salud mejore en cualquier tratamiento que ellos requieran, porque a falta de medicamentos no lo van a lograr. (Chang Campos Carolina, 2017)

Por lo tanto, es importante el desarrollo de este trabajo de investigación, a fin de encontrar soluciones que puedan mejorar el área de inventarios, y que permita a las entidades de salud realizar cambios positivos en la administración de inventarios, para el bienestar de los pacientes y del personal que labora en estas instituciones, y que en el futuro van a ver los frutos debido a las decisiones correctas tomadas a tiempo.

1.9. Idea a defender

La administración de procesos incide en el manejo de Inventarios del hospital privado XYZ en la ciudad Guayaquil

1.10. Variables de Estudios

- Administración de procesos.
- Manejo de Inventarios.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

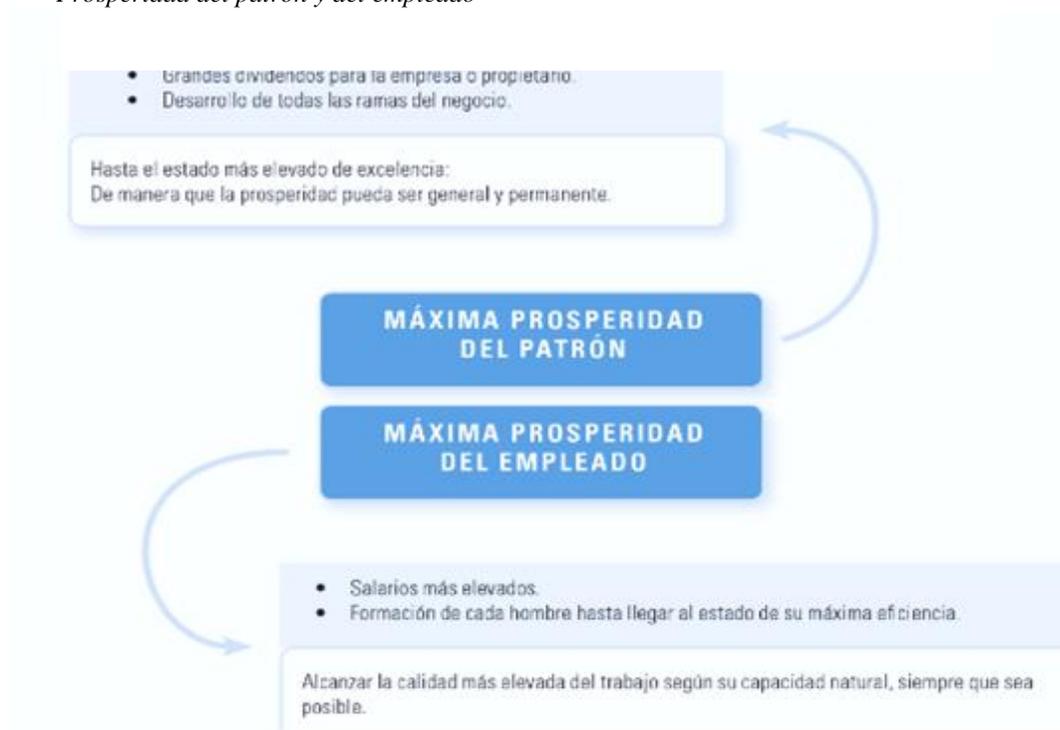
2.1. Teoría de la Administración

2.1.1. Teoría de la administración científica

Frederick Winslow Taylor, sustenta su teoría en la administración científica, la cual está fundamentada en una metodología y método que se sigue para llegar al conocimiento verdadero, expone el problema de la ineficiencia en el trabajo y razones para dar solución al mismo, y probar que la administración es una verdadera ciencia. Llegó a defender que el objetivo de la administración es pagar salarios elevados y tener costos unitarios bajos de producción, cuyo resultado sería prosperidad para el patrón y para el empleado. (Torres Hernández Zacarías, 2017)

Figura 1

Prosperidad del patrón y del empleado



Fuente: (Torres Zacarías, 2017)

2.1.2. Teoría de la administración industrial y general

Henry Fayol basa su teoría en la administración industrial y general, dividiéndola en dos partes:

- Necesidad y posibilidad de una enseñanza de la administración
- Principios y elementos de la administración

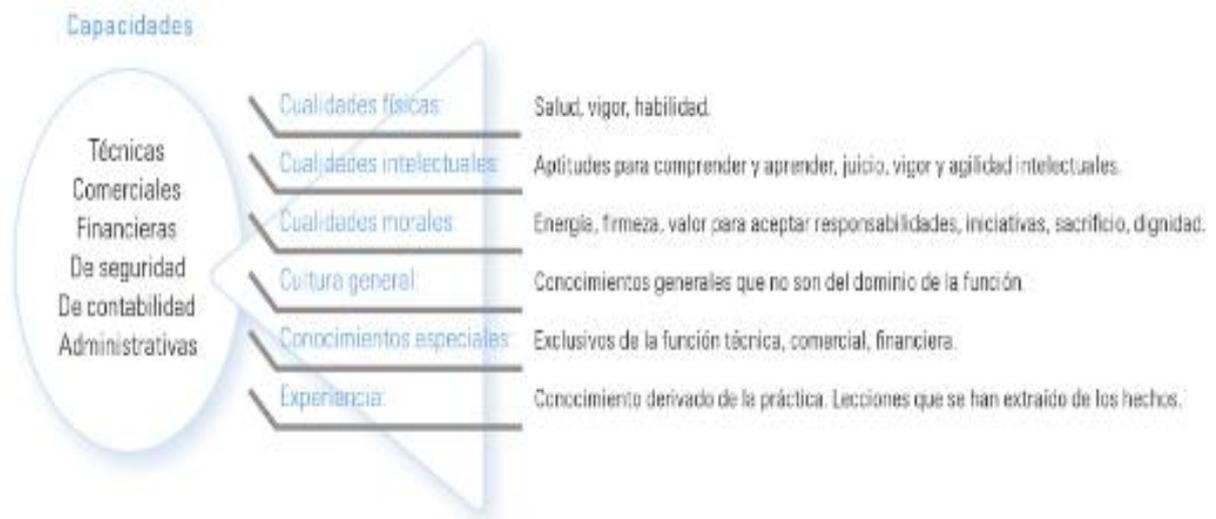
La primera se refiere al concepto de administración, seguido de la importancia de las capacidades del personal de la empresa y necesidad de enseñanza de la administración. Fayol sostiene que la administración es un sistema de operaciones que se divide en subsistemas, estos son: Técnicos, comerciales, financieros, contables, de seguridad y administrativos. (Torres Zacarías, 2017)

Los principios de la administración, el autor está pensando en la forma correcta de llevar una administración y en la que sus elementos radican en la planificación, organización, dirección y control, que involucra el buen desempeño de las personas que están en posición jerárquica y cuya responsabilidad recae sobre estas. (Torres Zacarías, 2017)

Capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas, todas las organizaciones desarrollan 6 capacidades y es necesario que sean ejecutadas por un personal con perfil apropiado, debidamente comprobado por la gerencia de talento humano, en la que se requiere habilidades, cualidades y conocimientos específicos referente a la administración o dirección de empresas o grupo a cargo. Estas también se las conocen en la actualidad como competencias, mismas que se presentan a continuación:

Figura 2

Cualidades y conocimientos para el cumplimiento de operaciones



Fuente: Torres Hernández Zacarías. (2017).

Henry Fayol, con su teoría anatómica y sus seguidores, se preocuparon por lograr la eficiencia de la empresa al analizar los componentes de la organización por departamentos y las interrelaciones de los mismos apoyados en los doce principios de Fayol, estos son: autoridad, unidad de mando, disciplina, unidad de dirección, subordinación del interés general por interés particular, remuneración del personal, centralización del poder y autoridad, jerarquía, orden, equidad, y estabilidad personal, iniciativa, unión del personal. (Aldana de Vega Luz, 2017)

La teoría de Fayol es fundamental para el proceso administrativo, por cuanto interrelaciona la organización, la organización, la dirección, y el control de todas las actividades, que implican relaciones humanas y tiempo. Este planteamiento es utilizado por Edward Deming para elaborar su círculo de Deming, o círculo del mejoramiento continuo, en el que desarrolla cuatro fases: planear, hacer, verificar y ajustar, conocido como círculo phva. (Aldana de Vega Luz, 2017)

Los principios de la administración según Fayol y Urwick, este último pensador toma como base los principios dados por Henry Fayol:

Figura 3

Principios de la administración

H. Fayol	L. Urwick
<ol style="list-style-type: none"> 1. División del trabajo 2. Autoridad 3. Disciplina 4. Unidad de mando 5. Unidad de dirección 6. Subordinación de los intereses particulares al interés general 7. Remuneración 8. Centralización 9. Jerarquía 10. Orden 11. Equidad 12. Estabilidad del personal 13. Iniciativa 14. Unidad del personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialización (organización lineal, staff y funcional). 2. Autoridad. 3. Amplitud (tramo) administrativa (solo cierto número de colaboradores). 4. Definición (derechos y obligaciones por escrito y comunicarlo a todos).

Fuente: Torres Hernández Zacarías. (2017)

2.1.3. Teoría de la organización burocrática

Max Weber, pionero de la teoría de la organización burocrática, dio aportes generales al desarrollo de las normas y políticas organizacionales. Observó el fenómeno de la aparición y crecimiento de organizaciones a escala, para las cuales propuso que los “asuntos oficiales de administración debían resolverse con precisión, sin ambigüedades, continuamente y con la mayor rapidez posible”. (Aldana de Vega Luz, 2017)

2.1.4. Teoría de la planeación

George Terry (1985), señala: “La Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” (p. 63)

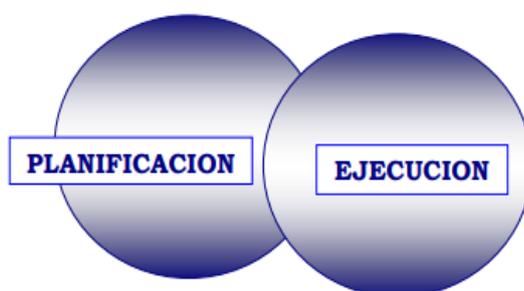
Características de la Planeación.

- **Unidad:** Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general.
- **Continuidad:** la planeación es una actividad de los administradores que nunca terminan.
- **Precisión:** Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados.
- **Penetrabilidad:** La planeación no es una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo.

Ander & Yerhezkeldror Explican que, la planificación es el proceso de preparación de una serie de decisiones para la acción futura encaminada a lograr una meta por los medios preferidos. Es un proceso y no termina con el desarrollo de un plan, es una actividad continua que implica un realineamiento permanente de los medios. y termina. Él cree que la planificación y la ejecución son procesos interrelacionados que deben analizarse por separado. (Morales José, 2019)

Figura 4

La Planificación y la Ejecución



Fuente: (Morales José, 2019)

Este autor afirma que el plan es una serie de actividades sistemáticamente interrelacionadas que deben ser aprobadas e implementadas por varias autoridades. Es una práctica altamente propositiva del comportamiento futuro, ya que consiste en predecir y predecir el pasado en lugar de explicarlo, dirigida a lograr fines y dependiente de las relaciones entre los medios. Hacer planes racionales para el futuro de acuerdo con sus deseos neutrales. y el final. “El plan es como un faro, hay una luz que guía, hay una dirección, el plan es la brújula para mantenerte en el camino, es una predicción, pero como veremos más adelante, tenemos que construir esto filosóficamente. (Morales José, 2019)

Figura 5

Desfase entre la empresa, la planeación y la motivación



Fuente: Morales José, 2019

La planeación es el proceso visible de previsión a través de un proceso de análisis racional de escenarios futuros reales, idealizados y optimizados. Es una acción que cae en algo planificado.

Figura 6

Interacción entre la empresa, la planeación y la motivación



Fuente: Morales José. 2019

Todas las fuerzas dirigidas a la misma meta, al cumplimiento de los objetivos. "Planear es el proceso de tomar decisiones con anticipación. Planear o planificar es el dilema de los gobiernos, empresas, organizaciones sociales, etc. de hoy. La complejidad de los problemas actuales en diversos campos requiere herramientas racionales que nos permitan abordar este tipo de problemas en un enfoque estructurado y sistemático, además de diagnóstico, especificación, implementación y control para resolver problemas reales. (Morales José, 2019)

Control Estratégico

El control estratégico es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de una institución o empresa, con la finalidad de poder aplicar medidas de tipo correctivo.

Toda empresa que aplica el proceso de control estratégico busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Verificar el logro de los objetivos propuestos por la empresa, según los plazos y tiempos establecidos.
- Tratar de alcanzar el logro de los objetivos al menor costo posible, de manera que los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente.
- Incentivar y motivar a los recursos humanos de la empresa, para que asuman el compromiso de cooperar para la consecución de los objetivos propuestos en el plan.

2.2. Teoría del Inventario

El inventario debe ser administrado eficientemente, ya que según Ehrhardt y Brigham (2007) persigue dos objetivos fundamentales:

- 1) garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la entidad y
- 2) Almacenar niveles óptimos que permita minimizar los costos totales.

Un inventario bajo hace aumentar los costos de pedido, mientras que los inventarios altos incrementan los costos de mantenimiento. (Durán Yosmary, 2017)

2.2.1. La administración de inventarios

La administración de inventarios consiste en dar seguimiento y acopio a los productos que se encuentran destinados para la venta, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de los clientes o pacientes a la brevedad y eficiencia posible. Es la forma en que se receiptan, almacenan y procesan los bienes, a fin de tenerlos listos para la venta. (Amazon, 2022)

Es vital la administración de esta área para evitar problemas futuros financieros, forma parte de la productividad de la empresa, aunque sea el activo con menor liquidez, sin embargo,

contribuye a generar rentabilidad a las organizaciones. La administración debe ser eficaz y buscar el cumplimiento de la visión que persigue la empresa. Los encargados de bodega y farmacia deben regirse a través de políticas internas establecidas por la gerencia y departamento de talento humano.

Los hospitales necesitan de una adecuada política de inventario, que les facilite manejar las compras con el consumo de medicamentos e insumos, teniendo un menor inventario, los necesarios y disminuyendo los medicamentos que están por vencer. La OMS (Organización mundial de la salud) está consciente del problema que acarrea el desabastecimiento de estos bienes, por tal motivo es vital establecer políticas de inventarios.

2.2.2. Importancia de la administración de inventarios

Las existencias de inventario disponible es una ventaja para las entidades. Sin embargo, es necesario saber que este activo puede causar perjuicio si no se administra de una manera correcta. Cuanto más vaya creciendo el negocio, al igual que su inventario, puede surgir una serie de problemas como: (Amazon, 2022)

- Excedente de inventario
- Niveles de stock bajos
- Daños
- Pérdida de productos
- Altos costos de mantenimiento de los productos

Excedente de inventario, resulta favorable tener suficiente inventario para suplir los pedidos que se requieren de una manera breve, y a la vez tener una cantidad exagerada de inventario perjudica a la institución, pues si hay productos antiguos habría la necesidad de liquidar ese inventario. (Amazon, 2022)

Niveles de stock bajos, no conviene ni demasiada ni baja cantidad de existencias, solo la necesaria cantidad de unidades para satisfacer la demanda de medicinas en este caso. Un nivel bajo de existencias puede perjudicar las ventas, si un producto está agotado y los pacientes o usuarios necesitan ese producto o medicina y no lo hay, se ven obligados a buscar otra farmacia u otro lugar que lo tenga.

Daños, cada producto tiene fecha de caducidad y cuando ya pasó ese tiempo la entidad entra en pérdidas si no hay forma de devolver producto caducado. Otros productos necesitan un trato especial, por ejemplo, permanecer a cierta temperatura, como mantenerla refrigerada, y si no se tiene precaución producirá daños a la entidad. (Amazon, 2022)

Pérdida de productos, Suele pasar que dentro de la bodega se extravían productos, sin explicación alguna. El encargado de bodega debe estar monitoreando los procesos que se dan por cada salida de inventario, esto perjudica financieramente a la empresa.

Altos costos de mantenimiento, se requiere optimizar el espacio de acopio, esto ayudará a disminuir costos, es necesario hacer un seguimiento de lo que se tiene almacenado en bodega, a fin de evitar contratiempos posteriores.

2.2.3. Técnicas de administración de inventarios

Existen algunas técnicas para administrar el inventario que se utilizan, como el método ABC, el modelo de cantidad económica de pedido y el punto de reorden; que permiten disminuir los costos. Los inventarios deben administrarse de acuerdo con la demanda de los artículos que lo conforman, sea esta independiente y dependiente. La primera está sujeta a lo que exige el mercado. La segunda nace cuando las necesidades resultan de los requerimientos de otros bienes inventariados por la entidad. (Durán Yosmary, 2017)

2.2.4. Tipos de inventarios

Existen algunos tipos de inventarios, los cuales dependen de la naturaleza de la entidad y del criterio a considerar. Según el cuadro presentado a continuación, se pueden observar los siguientes tipos de inventarios: (Durán Yosmary, 2017)

Figura 7

Tipos de inventarios

Criterio	Concepto	Tipo de inventarios
Funcional	Se considera tomando la función o naturaleza de la empresa. El inventario dependerá si es una empresa manufacturera, comercial o de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima (material utilizado como punto de partida para el proceso de producción) • Productos en proceso (productos que están sin terminar) • Productos terminados (productos que están listos para la venta, envío o consumidor final)
Razones para mantenerlo	Depende del motivo por el cual se mantiene el inventario en una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Precautelativo (material o productos terminados como medida de prevención por una demanda mayor) • Transaccional u operativo (mercancía operable que dispone la empresa para funcionar y generar recursos y ganancias) • Especulativo (material o productos terminados retenido para obtener mayores ganancias debido a la variación de los precios que experimentan los productos destinados a la venta)
Duración	Su clasificación depende de la durabilidad del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Perecedero (mercancía que tiene fecha de vencimiento) • No perecedero (mercancía que no se vencen)
Origen	Se considera el inventario de acuerdo a la procedencia del inventario.	<ul style="list-style-type: none"> • Importados (mercancía fabricada y proveniente del exterior del país) • Nacionales (mercancía elaborada y adquirida dentro del país)
Valor (Pareto)	Se clasifica el inventario por la forma como se establece el precio de un inventario.	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo A (Mayor valor –se mantiene pocas cantidades-) • Grupo B (Valor medio –cantidades medias-) • Grupo C (Bajo valor –se mantiene grandes cantidades-)

Fuente: (Durán Yosmary, 2017)

2.2.5. Manejo de Inventarios

Krajewski, Ritzman (2008), opina que “Es la planificación y control de los inventarios para cumplir las prioridades competitivas, a través del cual este se requiere información sobre las demandas esperadas, la cantidad de inventario disponibles, proceso de pedido de

todos los artículos que almacena una empresa en todas sus instalaciones, el momento y tamaño indicados de las cantidades de reorden (p. 483)

2.2.6. Tareas en el Control de Inventarios

El control de inventarios incluye varias tareas como las siguientes:

- Clasificación de inventarios: Se pueden identificar distintas categorías. Por ejemplo, de acuerdo con la frecuencia de ventas mediante el Análisis ABC.
- Definir máximos y mínimos de stock: En base a la información histórica, la empresa podría determinar la cantidad mínima y máxima de mercancía que debería tener disponible
 - para la venta. Esto, para evitar un exceso en gastos de almacenamiento, pero previendo aumentos inesperados en la demanda.
- Definir la frecuencia con la que se hará la revisión del inventario: En este punto, debemos recordar que existen dos métodos:
 - Inventario perpetuo: Se hace un registro diario y permanente de las existencias.
 - Inventario periódico: Se determina una frecuencia en la que se efectúa el conteo de las mercancías, por ejemplo, cada semana. (Westreicher Guillermo, 2020)

2.2.7. Beneficios del Manejo de Inventarios

Establecer un sistema de manejo de inventarios, significa adoptar un beneficio organizativo que permita:

- Disponer de todas las informaciones que afectan los artículos para administrar.
- Contabilizar adecuadamente los artículos en stock.

- Conocer su comportamiento histórico.
- Prever las necesidades medias futuras a satisfacer y aceptar un nivel de riesgo de ruptura.
- Calcular los pedidos a efectuar, teniendo en cuenta la disminución de costos de gestión y las condiciones y límites de los proveedores.
- Mantener un stock de seguridad adecuado.

Según (Eslava José de Jaime, 2013), los beneficios derivados del manejo de inventarios incluyen, entre otros, la reducción del riesgo de pérdida y del riesgo de generar datos financieros y contables inexactos. Ahora bien, en algunas ocasiones no es fácil determinar la magnitud del riesgo asumible, ya que si bien algunas magnitudes, como la pérdida o deterioro de activos, pueden ser valoradas con bastante exactitud, otras, como la fiabilidad de los registros contables son de muy difícil cuantificación, ya que requieren en todo caso estimaciones subjetivas (p. 45).

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Administración

"La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base a objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etcétera. Las diversas actividades administrativas realizadas por varios administradores, orientadas hacia áreas y problemas específicos, deben realizarse y coordinarse de manera integrada y unificada en cada organización o empresa". (Chiavenato Adalberto, 2016, pág. 33)

La administración considerada como función humana sometida a las necesidades de quien demanda, le corresponde asumir la dirección del talento humano de una organización o centro hospitalario.

2.3.2. Administración de operaciones o procesos

Es el diseño, la dirección y el control sistemáticos de los procesos que convierten los insumos en servicios y bienes para los clientes internos y externos. Dado que en cada departamento de una empresa se llevan a cabo muchos procesos, la gestión de operaciones generalmente está presente en cada uno de ellos. Si desea saber cómo el proceso del que forma parte encaja en el marco general de la empresa, si desea algún día liderar un departamento o proceso en particular dentro de su disciplina. (Krajewski, 2018)

2.3.3. Recursos humanos

Los recursos humanos son el conjunto de individuos que colaboran en una empresa en diferentes áreas y departamentos. Gracias a sus funciones y habilidades las organizaciones pueden lograr sus objetivos de negocio. (Moreno Juanita, 2020)

2.3.4. Inventarios

Según las (Normas Internacionales de Contabilidad, 2011): “Los inventarios son activos:

- (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- (c) en forma de materiales o suministros que serán consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios”.

Se refiere a la mercadería o bienes que están destinados para la venta, los cuales deben ser controlados por el departamento de Ventas. En un hospital estos productos deben estar en lugares espaciosos, libre de contaminación y estar supervisado por el encargado de bodega.

2.3.5. Gestión de inventarios

Este es un sistema utilizado principalmente en el comercio minorista para rastrear el movimiento de materias primas y productos terminados. Esto incluye el seguimiento del estado de las piezas y los productos a medida que avanzan en la cadena de suministro. La gestión de inventario tiene como objetivo coordinar los niveles de inventario en una organización y optimizar los flujos de trabajo de compras, almacenamiento y ventas. (Safety Culture, 2022)

2.3.6. Rotación de inventarios

Es la cantidad de veces que el inventario se vende o se consume en un determinado período de tiempo, generalmente un año. La rotación del inventario generalmente se mide en el nivel de SKU (unidad de mantenimiento de stock) o se promedia en un nivel más agregado. Numéricamente, la rotación del inventario a menudo se define como el ratio entre el costo de los bienes vendidos y el nivel de stock promedio. (Vermoler Joannes, 2020)

2.3.7. Sistema de salud del Ecuador

El sistema de salud de Ecuador está compuesto por dos sectores, público y privado. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)]. El MSP brinda servicios de atención de salud a toda la población. El MIES y las

municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la población no asegurada. (Scielo, 2011)

El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social. Los seguros privados y empresas de medicina prepagada cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos.

2.3.8. Instituciones de salud

A estas entidades se las denomina instituciones prestadoras de servicios de salud, públicas, mixtas o privadas, son parte integrante del sistema general de seguridad social en salud; considerando esto, a las instituciones de salud se conocen con el nombre de instituciones prestadoras de servicios de salud. (Actualícese, 2017)

2.3.9. Hospital

“Se denomina hospital al lugar en el cual se atiende a los individuos que padecen una determinada enfermedad y que acuden a él con el objeto de recibir un diagnóstico y un posterior tratamiento para su afección” (Florencia Ucha, 2018)

2.3.10. Hospital público y hospital privado

Los hospitales públicos, son financiados con fondos estatales, así que, como resultado, no pueden rechazar a nadie. En cambio, los que son de propiedad privada, tienen el derecho a rechazar el tratamiento de una persona. Aunque por ley, sin embargo, tienen el deber de

estabilizar a cualquier persona que se encuentre en una situación de emergencia o socorro, aunque luego sea derivado a un hospital público. (Amanecer Seguro, 2020)

2.4. Marco Legal y Normativo

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

Según la sección cuarta de la salud Art. 42. – Este artículo trata sobre el derecho a la salud que tiene el ecuatoriano, además a la alimentación, el agua, a tener un ambiente saludable. El Estado es responsable de brindarlo equitativamente y con calidad. (Constitución de la República del Ecuador, 2021)

Los programas y acciones de salud pública son gratuitos para todos, lo da a conocer el Art. 43. La atención en unidades médicas públicas está abierta para todas las personas que requieran una atención médica, incluso los hospitales o unidades médicas privadas tienen la obligación de atender casos de emergencia.

El Estado ecuatoriano está en el deber de promover la cultura por la vida y la salud, enfocándose en la educación alimenticia tanto para madres e hijos, en la salud sexual a través de programas con la sociedad y medios de comunicación que aporten a la salud.

El Art. 44 menciona que el Estado expondrá la política nacional de salud y supervisará su cumplimiento; llevará el control de que las entidades del sector estén funcionando, se reconoce el uso y consumo de las medicinas tradicional y alternativa, la cual estará regulado por la ley, además promoverá el avance científico-tecnológico en el área de la salud.

En el Art. 45 se indica que habrá un sistema nacional de salud integrado tanto con las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector. Trabaja de manera descentralizada, desconcentrada y participativa. (Const.Rep. Ecuador, 2021)

2.4.2. Ley Orgánica de Salud

El Art. 1 de esta ley se basa en la “equidad, integralidad, solidaridad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; direccionados a lo intercultural, naturaleza, diferencial y bioético”. (Ley Orgánica de Salud, 2022)

El Art. 3 trata sobre la salud como un estado de bienestar físico, mental y social, no solo libre de enfermedades. Es un derecho que tienen las personas y que no debe ser violado y debe ser cumplido por el Estado, en la que todos luchan en conjunto para construir un entorno de vida saludable. (LOS, 2022)

Menciona el Art. 6 acerca de la responsabilidad del MSP en trazar y efectuar programas de atención completa y de calidad a los ecuatorianos en cada etapa de sus vidas.

En el Art. 189 de esta Ley, los que forman el Sistema Nacional de Salud promoverán el progreso de las medicinas tradicionales, concentrarán lo intercultural en las políticas, procedimientos, presentaciones, propósitos y modelos de atención médica. (LOS, 2022)

2.4.3. Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud

Esta ley en su Art. 1 determina los principios y normativas para la formación y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud que regirá en todo el país.

El Sistema Nacional de Salud, su propósito es perfeccionar el nivel de salud y vida del pueblo ecuatoriano y hacer posible el cumplimiento del derecho a la salud. Lo conforman las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector de la salud, que están sujetas a principios, políticas, propósitos y reglas, como lo señalan en el Art. 2. (Ley Orgánica del Sistema Nacional de salud, 2002)

El Art. 3 señala los objetivos que debe cumplir el Sistema Nacional de Salud, estos son:
Dar garantía a la atención integral de la salud, proteger en su totalidad a las personas de daños a su salud, brindar entornos saludables, fomentar el desarrollo de las instituciones médicas y promover la participación y apoyo de la ciudadanía con las actividades que ejecuta el Sistema Nacional de Salud.

En el Art. 5 el Sistema Nacional de Salud para cumplir con lo mencionado en el párrafo anterior efectuará el plan Integral de Salud, asegurado por el Estado, como habilidad de Protección Social en Salud, siendo será asequible para toda la localidad, a través de los centros médicos u hospitales públicos y privados.

Según el Art. 6 el Plan Integral de Salud, se desplegará basado en un modelo de atención, enfocado en la atención primaria y impulso de la salud, en conocimientos perennes y sistematizados de atención a las personas y su entorno. (LOSN, 2002).

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA/ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Enfoque Metodológico de la Investigación

Este trabajo tiene enfoque de Investigación mixta.

3.1.1. Cualitativo y cuantitativo.

Se utilizó el enfoque cualitativo, respecto a la relación entre el investigador y su objeto de estudio, este enfoque parte del supuesto de que se investiga, no es un sujeto ajeno a la realidad que se estudia, se refiere a los datos o información recabada de los procesos de inventarios en el hospital vs los datos de un análisis cuantitativo de los medicamentos que reposan en la unidad médica de fuentes fidedignas que sirven para el desarrollo de este trabajo de investigación.

3.2. Tipo de investigación según su nivel de profundización

En este proyecto se utiliza la **investigación descriptiva**, debido a que permite estudiar las características del objeto de estudio, esto es acerca de los procesos de inventarios que se manejan en el hospital XYZ, además, trabaja sobre las realidades para presentarnos una interpretación correcta al final del trabajo de investigación.

3.3. Métodos y técnicas que se emplearán

3.3.1. Método.

En este trabajo de investigación aplicó el método inductivo; que permite pasar de un principio particular a lo general; a través de la investigación cuantitativa, “en la que se miden las variables y se

lleva a cabo la recolección y el análisis estadístico de datos para contestar preguntas del tema de investigación, se escoge la medición numérica, el conteo y el uso de estadística para establecer con exactitud patrones del comportamiento” (Angulo Eleazar, 2017) de la población, esto es el personal que labora en el Departamento de farmacia del hospital XYZ de la ciudad de Guayaquil.

3.3.1. Técnicas:

Entrevistas: Es una conversación usual con el personal del área a investigar, que permita recabar la información necesaria, que ayudará en el mejoramiento de la organización. La entrevista se la realizó al jefe del Departamento de Farmacia e inventarios, misma que forma parte de los resultados obtenidos.

Encuesta: Se elaboró un cuestionario a través de preguntas referentes al tema de investigación, en la que se pudo recopilar los datos y obtener resultados que sirvieron para determinar con más precisión las causales del problema y aportar para las mejoras del proceso de inventarios.

Observación de Campo: Siendo una técnica de recolección de datos cualitativo, ayuda a comprender, observar e interactuar con las personas del área de investigación. Esta técnica se llevó a cabo, a través de la comunicación con las personas involucradas en el Departamento objeto de estudio.

3.4. Población y Muestra.

Población: Para determinar la población para este trabajo investigativo se escogió todo el personal que labora en el Hospital XYZ de la ciudad de Guayaquil, quienes estuvieron dispuestos a colaborar. En total son 56 personas.

Muestra: La muestra se estableció utilizando el muestreo por conveniencia, que es una técnica comúnmente usada que consiste en seleccionar una muestra no probabilística de la población, cuya información es accesible y pertenecen a la población de interés; misma que

está determinada por el personal del Área de Farmacia juntamente con las personas encargadas de Inventarios. Un total de 10 empleados y el jefe del Departamento considerado en el tema de investigación.

3.5. Análisis de resultados y discusión

3.5.1. Resultados de las encuestas realizadas a los empleados del Departamento de Farmacia e Inventarios del hospital XYZ.

1. ¿Considera usted que el manejo del inventario está acorde a las necesidades del hospital?

Tabla 1

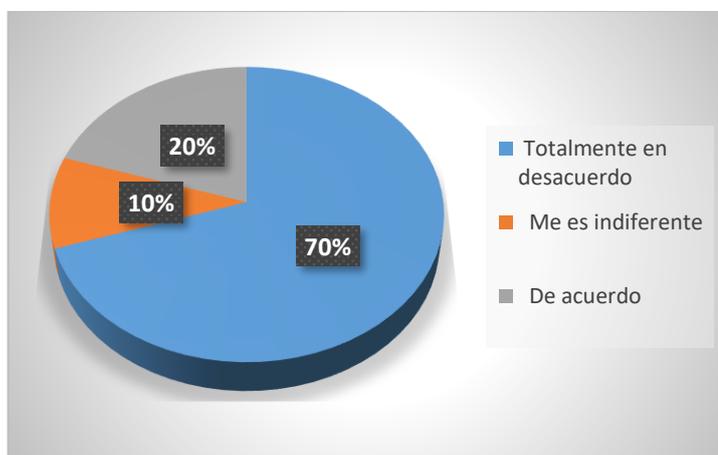
Manejo del inventario

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	70%
Me es indiferente	1	10%
De acuerdo	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 8

Manejo de inventarios – necesidad



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

Los encuestados a esta pregunta indicaron en un 70% estar en total desacuerdo que el manejo del inventario está acorde a las necesidades del hospital, el 20% indicó estar de acuerdo, mientras que el 10% prefiere mostrarse indiferente, este resultado indica que el personal del hospital no está conforme con la gestión de manejo de los inventarios.

2. ¿Considera usted que los procesos de control de inventarios aplicados en el hospital son confiables?

Tabla 2

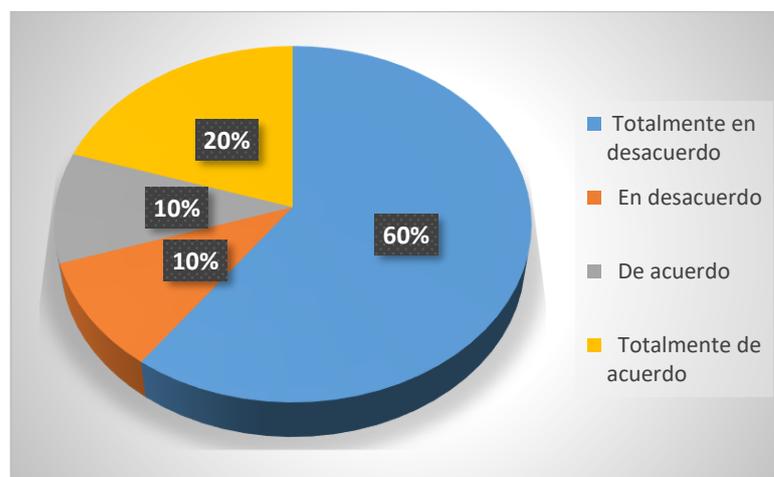
Proceso de control de inventarios

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	60%
En desacuerdo	1	10%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	2	20%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 9

Control de inventarios es confiable



Elaborado: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

El resultado a esta pregunta, el 60% comentan estar totalmente en desacuerdo que los procesos de control de inventarios aplicados en el hospital sean confiables, el 20% aduce estar totalmente de acuerdo, mientras que estar de acuerdo y en desacuerdo tiene 10% cada opción. Esto expresa que la mayoría de los empleados del área objeto de estudio no están complacidos con los procesos de control ejecutados en el manejo de inventarios.

3. ¿Considera usted adecuado los procesos de ingreso y salida de medicamentos en el hospital XYZ?

Tabla 3

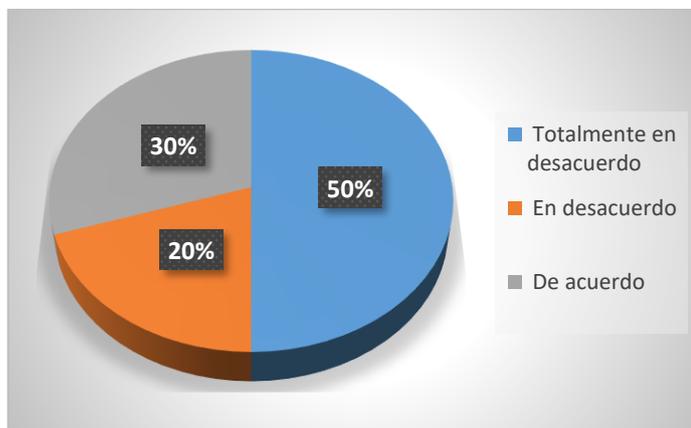
Proceso de ingreso y salida de inventarios

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	50%
En desacuerdo	2	20%
De acuerdo	3	30%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 10

Proceso de ingreso y salida de medicamentos en el hospital



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

En cuanto a las respuestas a esta interrogante, el 50% de los encuestados indicaron que están en total desacuerdo de los procesos de ingreso y salida de medicamentos que se realizan en el hospital XYZ, el 30% sostuvo que está de acuerdo, mientras que el 20 % manifiesta estar en desacuerdo, en resumen, estas respuestas nos muestran que el hospital tiene falencias en la parte del adecuado proceso en los ingresos y salidas de los medicamentos, lo cual es preocupante.

4. ¿Considera usted que la ausencia de procedimientos en los inventarios ha tenido como consecuencia extravío de los medicamentos?

Tabla 4

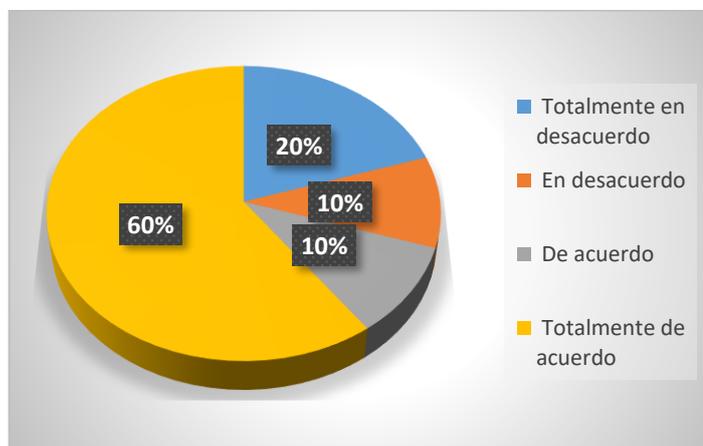
Extravío de medicamentos

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	1	10%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 11

Ausencia de procedimientos causa pérdida de inventarios



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

De las encuestas realizadas al personal, el 60% sostiene que están totalmente de acuerdo de que la ausencia de procedimientos en los inventarios ha repercutido en el extravío de los medicamentos, en cambio el 20% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 10% tanto para los que están de acuerdo y de la misma manera los que no están de acuerdo. Esto indica que para el control de los inventarios no existe procedimientos y a causa de ello hay pérdida de los medicamentos a cargo de este departamento.

5. ¿Atribuye usted el desconocimiento de las funciones de los empleados a la falta de políticas internas?

Tabla 5

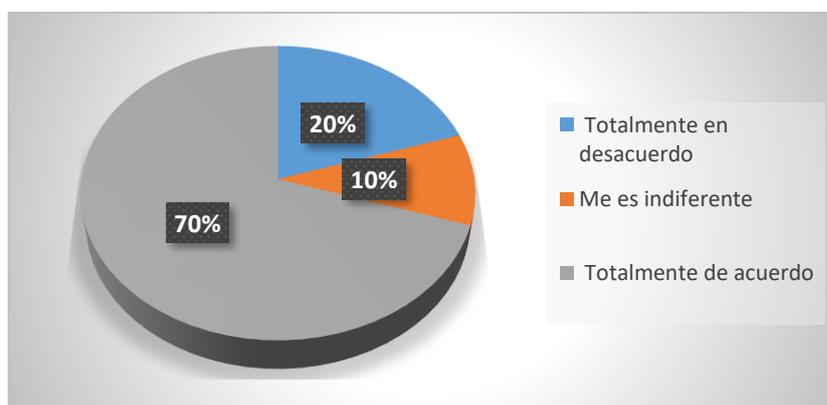
Desconocimiento de funciones

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	20%
Me es indiferente	1	10%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 12

Funciones de los empleados – políticas internas



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

De las encuestas realizadas a los empleados, el 70% da a conocer que debido existe desconocimiento de sus funciones debido a la falta de políticas internas, el 20% sostiene que está en totalmente en desacuerdo a esta pregunta, y el 10% se mostró indiferente a la interrogante. Este resultado muestra que no existen políticas internas o si las tienen no son aplicadas, debido a la definición y cumplimiento de las responsabilidades del personal de esta área.

6. ¿Qué puntos considera necesarios evaluar en los procesos de inventario?

Tabla 6

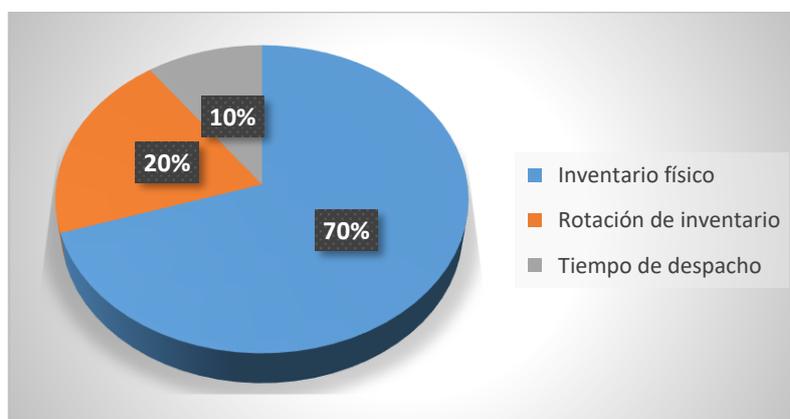
Evaluación de procesos

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Inventario físico	7	70%
Rotación de inventario	2	20%
Tiempo de despacho	1	10%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 13

Lo que se debe evaluar en los procesos de inventario



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

Respecto a la interrogante realizada a los encuestados sostuvieron en un 70% que para evaluar los procesos en el manejo de inventarios es importante y necesario realizar inventario físico de los medicamentos que se encuentran en bodega y farmacia del hospital, el 20% se inclinó por la rotación de inventarios, mientras que el 10% sostiene que es necesario el tiempo de despacho. Esto confirma que es necesario realizar periódicamente el inventario físico de los medicamentos que posee el hospital XYZ, por lo tanto, es un punto muy importante de tomar en cuenta.

7. ¿Atribuye usted las diferencias en los inventarios al uso incorrecto de mercaderías?

Tabla 7

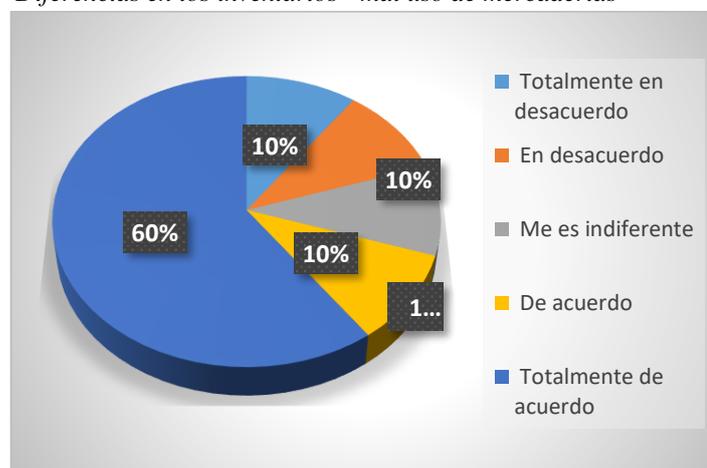
Diferencia de inventarios

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	10%
En desacuerdo	1	10%
Me es indiferente	1	10%
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	6	60%
Total	10	90%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 14

Diferencias en los inventarios - mal uso de mercaderías



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

A esta pregunta los encuestados señalaron en un 60% que las diferencias en los inventarios provienen del uso incorrecto de la mercadería, el resto de las opciones fueron de manera igualitaria en un 10%, sin embargo, se aprecia una determinante respuesta por la mayoría de los encuestados. En síntesis, se atribuye a las diferencias en los inventarios al uso incorrecto de los medicamentos que se encuentran en el hospital.

8. ¿Considera que el diseño de un modelo de gestión por procesos ayudará a un mejor control del manejo de medicamentos en el hospital?

Tabla 8

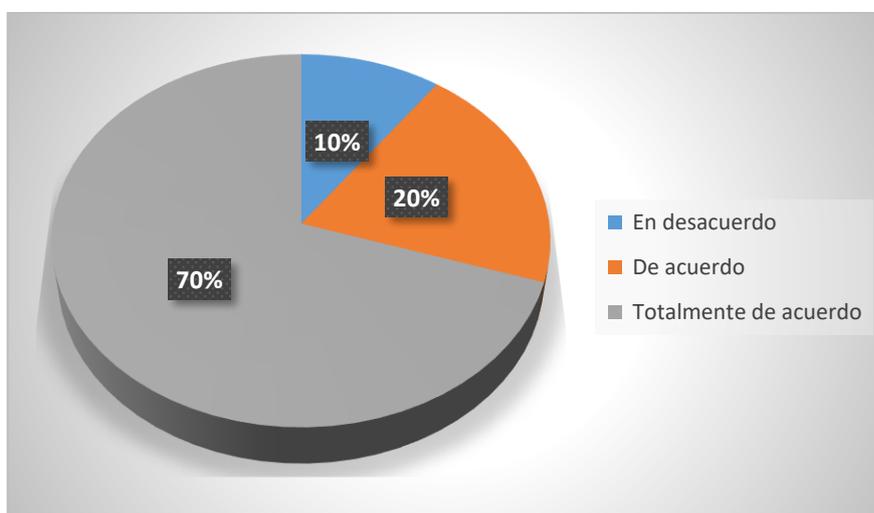
Diseño de gestión por procesos

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	10%
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	7	70%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 15

Mejor control del manejo de medicamentos en el hospital



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

Los encuestados dieron sus respuestas a esta interrogante, de la siguiente manera: el 70% respondieron de manera afirmativa que un diseño de modelo de gestión por procesos ayudará a un mejor control del manejo de medicamentos en el hospital, de igual manera lo manifestó el 20% que se inclinó por estar de acuerdo con la pregunta, mientras que el 10% se mantiene en desacuerdo. Esto indica sería conveniente elaborar un modelo de gestión por procesos para el manejo de los inventarios en la farmacia del hospital XYZ.

9. ¿Considera usted que el actual proceso en los registros de la mercadería trae pérdidas adquisitivas para el hospital?

Tabla 9

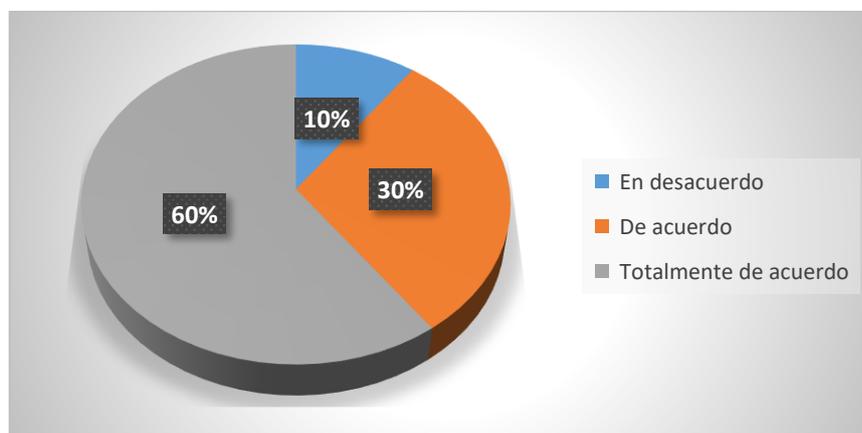
Actual proceso de registros produce pérdidas

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	10%
De acuerdo	3	30%
Totalmente de acuerdo	6	60%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 16

Proceso actual en los registros de la mercadería trae pérdidas en inventarios



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

De acuerdo con la pregunta formulada, el 60% ha opinado estar totalmente de acuerdo que el actual proceso en los registros de la mercadería trae pérdidas importantes para el hospital, el 30% sostiene de la misma manera estar de acuerdo, y el 10% da una negativa a la interrogante. Esto en conclusión a la pregunta formulada, los empleados mencionan que el proceso que actualmente funciona para el inventario tiene desventajas, lo cual lleva a pérdidas considerables para el hospital XYZ.

10. ¿Qué aspectos cree usted que podrían mejorar con el diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de farmacia e inventarios de medicamentos?

Tabla 10

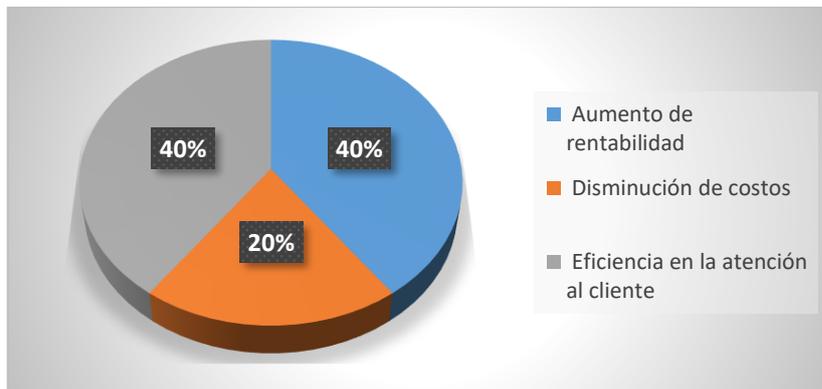
Mejoras en el área de farmacia e inventarios

Alternativas de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Aumento de rentabilidad	4	40%
Disminución de costos	2	20%
Eficiencia en la atención al cliente	4	40%
Total	10	100%

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Figura 17

Diseño de un modelo de gestión por procesos para inventarios



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Análisis.

De acuerdo con los datos obtenidos, acerca de los aspectos que podrían mejorar con el diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de farmacia e inventarios del hospital, el 40% de los encuestados escogieron tanto el aumento de rentabilidad como la eficiencia en la atención al cliente, y la diferencia, esto es el 20% consideró la disminución de costos. Esto expresa en resumen que, tanto la atención al cliente como la rentabilidad se beneficiarán con el modelo de gestión de manejo de inventarios.

Análisis general de las encuestas.

Las encuestas se las realizaron a los empleados de la entidad, aquellos que están involucrados en esta área, quienes están comprometidos con el proceso de mejoras en el manejo del inventario, a continuación, se ha resumido el análisis de cada una de las interrogantes de manera general. Tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 11

Resumen de encuestas realizadas

Descripción	Criterio	Porcentajes	Conclusiones	Aspectos para mejorar
Manejo del inventario	Totalmente desacuerdo	en 70%	El personal del hospital no está conforme con la gestión de manejo de los inventarios	Realizar una nueva gestión de manejo de inventarios
Procesos de control de inventarios	Totalmente desacuerdo	en 60%	Los empleados del hospital no están de acuerdo con los procesos de control actual de inventarios	Modificar los procesos en el manejo de inventarios
Procesos de ingreso y salida de medicamentos en el hospital	Totalmente desacuerdo	en 50%	El hospital tiene errores en la parte del adecuado proceso de ingresos y salidas de los medicamentos	Cambios en ingreso y salida de medicamentos
Pérdida de medicamentos	Totalmente acuerdo	de 60%	No hay procedimientos y produce extravío de medicamentos	Implementación de procedimientos

Descripción	Criterio	Porcentajes	Conclusiones	Aspectos para mejorar
Desconocimiento de las funciones de los empleados	Totalmente de acuerdo	de 70%	No existen políticas internas por lo tanto los empleados no conocen sus funciones	Establecer y cumplir con políticas internas
Evaluar en procesos de inventario	Inventario físico	70%	El inventario físico de los medicamentos debe considerarse en la evaluación de procesos	Realizar inventario físico de los medicamentos.
Diferencias en los inventarios	Totalmente de acuerdo	de 60%	Se culpa a las diferencias en los inventarios al uso incorrecto de los medicamentos	Proceder al uso correcto de los medicamentos
Modelo de gestión por procesos	Totalmente de acuerdo	de 70%	Aceptación de modelo de gestión por procesos para el manejo de los inventarios	Implementar un modelo de gestión por procesos de inventarios
Actual proceso en registros de medicinas trae pérdidas adquisitivas	Totalmente de acuerdo	de 60%	Proceso que actualmente funciona para el inventario a pérdidas considerables	Evitar pérdidas con un nuevo proceso de inventarios de medicamentos
Mejorar con el diseño de un modelo de gestión por procesos	Aumento de rentabilidad	de 40%	Se mejora el índice de rentabilidad y la atención al cliente con el modelo de gestión de inventarios	Se perfecciona la rentabilidad y la atención al cliente con el modelo de gestión para inventarios

Elaborado por: Gavilanes, B. (2023)

En el hospital, objeto de estudio se pudo comprobar que existe una desorganización desde que se solicita el producto, así como del ingreso de los medicamentos e insumos que se almacena en bodega. Además, el jefe de farmacia no tiene definidas las responsabilidades del personal a cargo, de tal forma que ellos realizan el trabajo de acuerdo con las indicaciones que reciben en el día a día.

La farmacia debe colocar el producto en un orden establecido por el encargado, y determinar los productos que hacen falta, y que ya no están en stock y dar a conocer a los responsables de realizar pedido, para que luego de ser autorizado se realice la orden de compra, esto no se percibe, debido a que hay falta de medicamentos e insumos.

Existen medicamentos e insumos que no rotan, que no tienen salida, y están ocupando espacio en la bodega, medicamentos que pueden ser promocionados como opciones alternas al medicamento original, o vendidos con descuentos a los pacientes. Además, existen productos que ya están caducados y si hay forma de devolverlos a las distribuidoras se podría realizar ese proceso. De lo contrario estos medicamentos tendrían que ser dados de baja, lo que ocasiona pérdidas para el hospital.

Análisis de la situación actual de inventarios en el hospital XYZ

Analizando el cálculo de una de las razones financieras, esto es la rotación de inventarios, se puede apreciar la variación que existe tanto en el año 2019 frente al año 2020, la cual mejoró, y entre el año 2020 con el 2021 se acrecentó la rotación en 75 veces más que el año anterior.

Tabla 12

Rotación de inventarios comparativo

		2019	2020	2021
Rotación de inventario	Costo de venta	\$ 1,175,787.63	\$ 1,576,117.80	\$ 2,256,720.40
		24.95	30.88	105.35
	Inventarios	\$ 47,125.72	\$ 51,034.46	\$ 21,421.87

Fuente: (Supercias, 2021)

Aunque en la tabla se aprecia una mejora en la rotación de inventarios, no todos los productos rotan a la par, hay muchos productos que se encuentran en bodega por mucho tiempo sin que se dé una determinación al respecto, y a inicios del año 2022 disminuyó la rotación de inventarios, según el departamento contable.

3.5.2. Resultados de la entrevista realizada al jefe del Departamento de Farmacia e inventarios

1. ¿Cómo se desarrolla actualmente la administración de proceso en el manejo de inventarios en el hospital XYZ?

El entrevistado señala que actualmente no existe un proceso sistematizado de gestión de inventario en el hospital, y como consecuencia hay ineficiencia en las operaciones administrativas y de logística, lo cual conduce a entrega de información poco confiable, y se visualiza la necesidad de mejorar la gestión de procesos en el manejo de inventarios, a través de una administración técnica e innovadora.

2. ¿Qué tipo de inconvenientes ha generado la falta de control en los procesos de inventarios en el hospital XYZ?

Debido a la falta de control en los procesos de inventarios, menciona que ha habido atrasos en la entrega de medicinas a los pacientes, así mismo la demora de la llegada de los medicamentos desde la bodega a la farmacia, y esto repercute en brindar un excelente servicio al paciente, que es el más perjudicado.

3. ¿Cuáles son las herramientas o políticas actuales establecidas para el control de la rotación de inventario en el hospital?

Las herramientas que utilizan para el control de inventario es una plantilla en el programa Excel, y esto no sabe estar al día, debiéndose manejar a la par con la cuenta de Inventarios. El Kardex debe estar incluido en el sistema contable y establecerse de manera

automático, vinculando las compras de medicamentos. Por ello, están de acuerdo en que se establezcan procesos que ayuden a mejorar la gestión de inventarios, para que se pueda tener la cantidad necesaria, tanto para la venta como para la utilización de insumos y medicinas en las operaciones realizadas dentro del hospital, de tal forma se evitaría gastos innecesarios, se debe determinar políticas internas que mejoren el sistema de inventarios, y así evitar inconsistencias en el control de inventarios.

4. ¿Cree usted que es necesario el diseño de un modelo de gestión por procesos para el manejo de inventario de medicamentos en el hospital?

El entrevistado está de acuerdo en la necesidad de un modelo de gestión por proceso para el control de inventario, el Departamento de farmacia y bodega debe buscar perseguir los objetivos y visión por los que fue creado el hospital, requiere someterse a procesos de mejoras y retroalimentación, dando seguimiento y evaluando el trabajo continuo y los cambios realizados en esta área.

5. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves que deben considerarse al momento de determinar el modelo de gestión de manejo de inventarios para el hospital XYZ?

En esta última pregunta, como factores claves para determinar un modelo de gestión para el hospital, el entrevistado menciona que deben ser políticas concisas, diseñadas para establecer responsabilidades del Departamento de farmacia y bodega, herramientas y utilitarios tecnológicos; que fomenten la correcta gestión de inventarios, compromiso de todo el personal y el cumplimiento de sus obligaciones a fin de mostrar eficiencia y eficacia que lograrán servir a los pacientes y personal médico con excelencia.

Análisis de la entrevista

El jefe de farmacia no se encuentra capacitado para llevar a cabo su función, no está trabajando como debería hacerlo, eso se aprecia de acuerdo con las deficiencias mencionadas en los párrafos posterior a las encuestas, no ha establecido responsabilidades a su personal, no

hay políticas para inventarios, no existe coordinación con los demás departamentos que tienen relación con la parte de inventarios de medicamentos e insumos.

No ha habido una excelente gestión en el Departamento de farmacia y bodega y el encargado ha mencionado la necesidad de hacer cambios, de optar por un modelo de gestión que permita ver las mejoras en el Departamento a su cargo.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Título de la propuesta

Gestión por Procesos para el Departamento de Farmacia y bodega (Inventarios)

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo general

Proponer los elementos fundamentales para una correcta administración de los procesos a través de un modelo de gestión.

4.2.2. Objetivos específicos

1. Describir la solución de la propuesta para las mejoras en la administración del inventario del hospital XYZ.
2. Establecer las políticas y procedimientos para un mejor control y manejo de inventarios en el hospital XYZ.
3. Presentar el plan de acción e indicadores a fin de dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos y realizar los correctivos en el manejo del inventario de medicamentos en el hospital.

4.3. Justificación

El presente trabajo de investigación confirma la necesidad de una correcta gestión por procesos específicamente para el área de Farmacia y bodega del hospital, que ayude de manera efectiva a la gestión en el control de inventarios, gestión de compras, gestión de logística, gestión documental, procesos y procedimientos del sistema contable, delegación de funciones. Al no aplicar una excelente administración de procesos a través de un modelo de gestión, será

difícil tener un control efectivo que les permita generar medidas correctivas o planes de acción preventivas.

Es importante resaltar que lo que se pretende con esta propuesta es dar solución al problema que se ha evidenciado mediante la utilización de las técnicas realizadas a los empleados del Departamento objeto de estudio y al jefe de este, de igual manera la observación directa en el lugar de los hechos. Los resultados que se darán al implementar los pasos en esta gestión por procesos son muy selectos y estará destinado a la correcta ejecución de los procedimientos de toda la gestión del departamento de Farmacia y bodega del hospital y a contribuir con las mejoras de este.

4.4. Descripción de la propuesta de solución

Para el desarrollo de la propuesta, es vital identificar las políticas y procedimientos que se sugieren para realizar las mejoras en el Departamento de Farmacia y bodega del Hospital XYZ, mismas que se detallan a continuación:

4.4.1. Procedimiento de compras:

Determinar las actividades relacionadas con la adquisición y recepción de medicamentos e insumos que ingresa al hospital, específicamente a la bodega.

Este proceso comprende los siguientes elementos:

Solicitud de compra de medicamentos e insumos

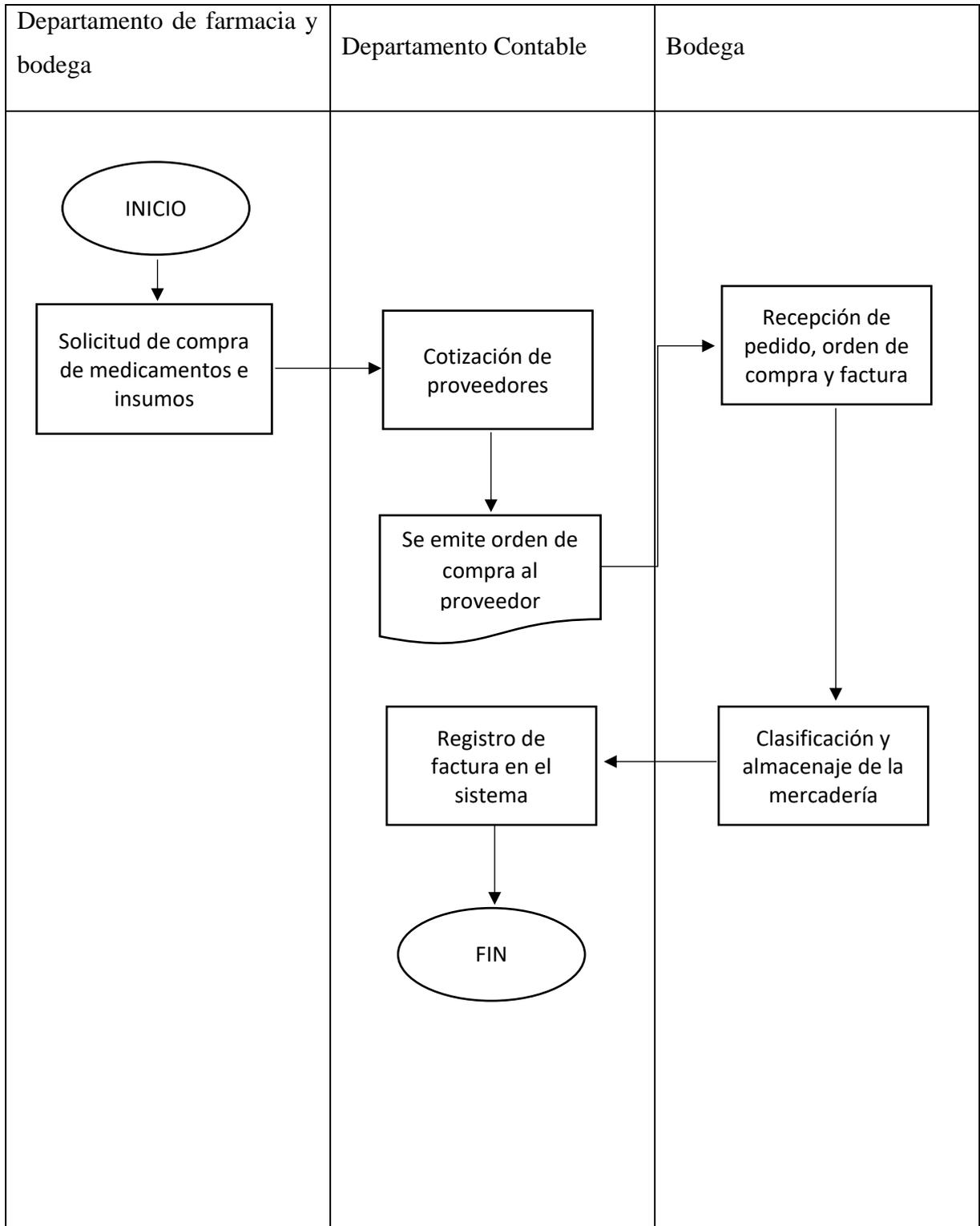
Se deben realizar las siguientes actividades:

- a. Se debe elaborar un listado de todos los medicamentos e insumos que posee el hospital, los que se necesitan adquirir, y los niveles de compra y venta para conocer las cifras de estos. Quien elaborará este listado será el encargado de bodega.

- b. Elaborar una solicitud de compra de los medicamentos que estén faltando, previa revisión física, con el encargado de la bodega, misma que debe ser firmada por la persona que lo elabora y el encargado de bodega.
- c. El jefe del Departamento de farmacia y bodega solicitará al departamento contable que realicen la cotización a los proveedores de los productos solicitados.
- d. Proceder a la compra, escogiendo al proveedor que cumpla con las exigencias, tales como: precio asequible, producto de calidad, facilidad de envío, se generará la orden de compra por el Departamento contable.
- e. El encargado de bodega receptorá el pedido que se realizó, la orden de compra y la factura que hace llegar el proveedor.
- f. El encargado de bodega y su asistente almacenarán las medicinas y los insumos, según lo establecido por el departamento, en el que revisarán la mercadería receptada conforme a lo registrado en la orden de compra y factura.
- g. El encargado de bodega envía al departamento contable la factura para el respectivo registro de dicha compra.

Figura 18

Proceso de compra de medicamentos e insumos médicos



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

4.4.2. Procedimientos de ventas:

Este proceso parte de los siguientes elementos:

1. Cotización emitida al cliente
2. Orden de compra

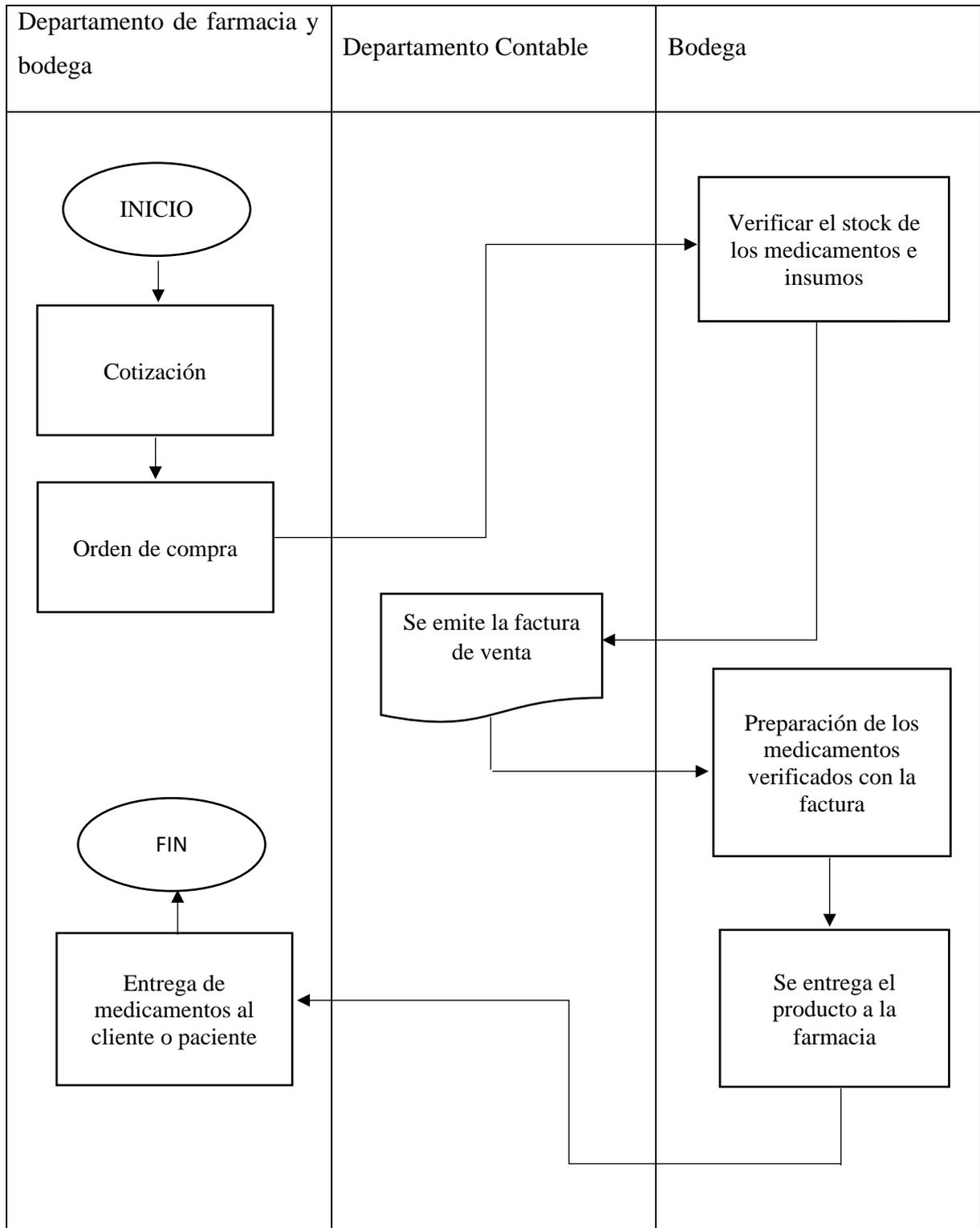
Las actividades que forman parte del proceso de venta son las que se mencionan a continuación:

1. Con la cotización aprobada por parte del cliente, Contabilidad emitirá una orden de compra para generar la venta.
2. El jefe del departamento de farmacia y bodega designará un empleado para el envío de la orden de compra al encargado de bodega solicitando la mercadería que es requerida por el cliente.
3. El encargado de bodega comprobará el stock de la mercadería por medio del código asignado a cada producto para su revisión en el sistema, de tal forma que todo esté debidamente verificado.
4. El encargado de bodega notificará el stock de los productos al departamento contable y este emitirá la respectiva factura de acuerdo con el inventario existente.
5. El encargado de bodega junto a su asistente deberá preparar los medicamentos e insumos para su envío, sea que estos sean vendidos a pacientes o entregados a personal médicos para alguna cirugía o emergencia, bajo el registro correspondiente.
6. El encargado de bodega y su asistente comprobará que los productos que están listos para la venta sean los mismos detallados en la factura.
7. El encargado de bodega realizará la entrega del producto a la farmacia. en la cual tanto el personal de bodega como de farmacia deben estar atentos y confirmar el pedido correspondiente que va a ser despachado.

8. El empleado de la farmacia designado debe verificar el producto solicitado, que todo esté en perfecto estado, y realizar la entrega de los medicamentos al cliente.

Figura 19

Proceso de venta de medicamentos e insumos médicos



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

4.4.3. Políticas de control de inventario

Para el manejo del inventario del hospital ABC, se determinarán políticas generales que ayuden a delimitar las acciones con respecto a su manejo, entre las cuales se tiene:

1. El sistema de inventario propuesto será un control permanente para el manejo de los medicamentos e insumos médicos que posee la empresa, con una revisión semanal bajo los lineamientos establecidos en el presente documento.
2. Se debe llevar un control en el área de bodega mediante el uso del kárdex, como se ha determinado hasta la fecha en los procesos actuales que realiza el hospital
3. La toma de inventario físico se realizará de forma mensual tanto para los medicamentos que se encuentran almacenados como los insumos que pertenecen al hospital, los encargados de realizar el inventario físico será el bodeguero, su asistente y estarán supervisados por el jefe del Departamento de farmacia y bodega.
4. Se efectuará cada 3 meses una auditoría interna en el área de bodega y de igual manera en la farmacia, realizando la verificación del inventario físico y comparando con lo que refleja el sistema contable referente al inventario, con su respectivo código.
5. Los responsables del área de bodega, el encargado de bodega y su asistente, deben mantener correctamente almacenados todos los medicamentos y los insumos que posee el hospital, determinando medidas de seguridad para aquellos medicamentos o insumos que se consideren tóxicos, contaminantes o que sean delicado de manipular.

Las políticas para el área de inventarios deberán cumplirse a cabalidad, tiene que ver con el nivel adecuado de stock, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Clasificar los productos si son perecederos o no

- Fijar la capacidad del almacén
- Examinar el costo que produce el inventario, tomando en cuenta los factores
- Proyectar la demanda para analizar el comportamiento a futuro

Como norma es primordial aplicar lo que a continuación se describe:

- Defina niveles de inventario óptimos
- Mantenga niveles de inventario apropiados a través del monitoreo de inventario
- Maximice el retorno de la inversión en inventario
- Mantenga niveles de servicio apropiados que mejoren la rentabilidad del negocio.

Es necesario evaluar la rotación de inventarios, a través de las razones financieras, como se observa en el capítulo anterior en el análisis de rotación de inventarios, esta evaluación sería apropiada hacerla mensualmente, cuyos resultados se analizarían para realizar los correctivos necesarios a tiempo.

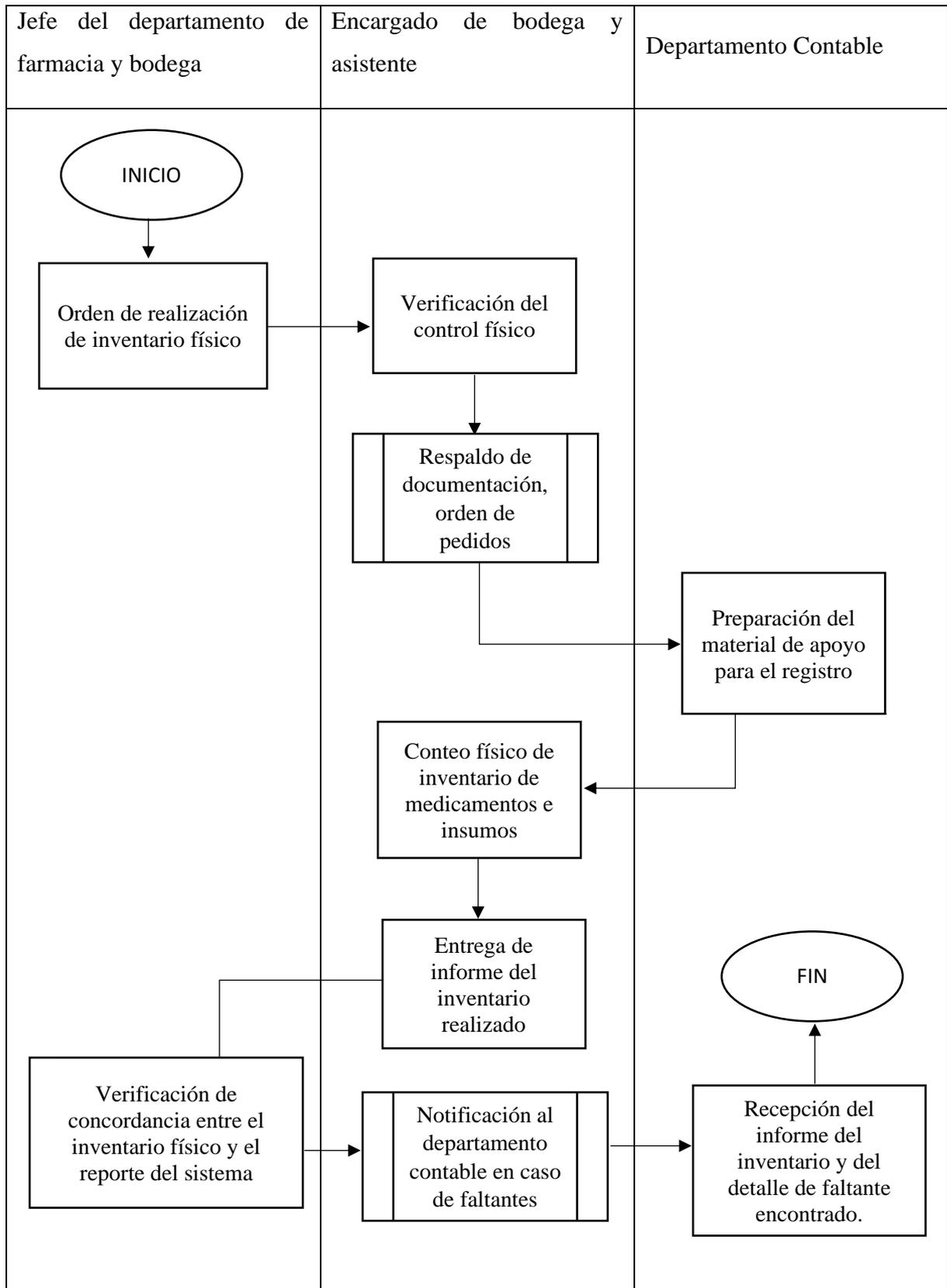
4.4.4. Políticas para la toma física de inventarios

1. La toma de inventario físico se realizará entre el encargado de bodega y su asistente, y estará supervisado por el jefe del Departamento de farmacia y bodega.
2. En el caso de tener en bodega productos peligrosos, se necesitará de un equipo especializado para la manipulación de productos químicos.
3. El inventario físico se realizará una vez por mes, dentro de la jornada laboral asignada.

4. Los medicamentos deben estar colocados de una manera ordenada en la bodega, a fin de facilitar la toma física de inventarios, de acuerdo con lo establecido por el jefe de Farmacia y bodega.
5. En el caso de existir desacuerdos entre la investigación física y lo que se genera en el sistema contable, sin un sustento justificado, como extravío de medicamentos, se descontará el valor entre el encargado de bodega y el asistente a cargo, cualquiera que sea el producto que estuviere faltando.
6. El encargado de bodega emitirá un informe al jefe de Farmacia y bodega, de todo el proceso de inventario físico realizado con todas las novedades encontradas, adjuntando los documentos de la toma física de inventarios, a fin de que quede evidencia y respaldo de esta, y en caso de requerir a futuro dicha información se tenga a disposición de quien la solicite.

Figura 20

Toma física de inventarios



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

4.4.5. Políticas para la realización de compras de medicamentos e insumos

1. Las adquisiciones serán autorizadas por el Departamento contable, previo pedido documentado por el jefe de farmacia y bodega, sin antes haber sido solicitado por el encargado de bodega, al constatar la ausencia o poco stock de esos medicamentos.
2. Las facturas de compra deberán estar respaldadas por la orden de compra emitida por la empresa, esto debe ser facilitado por el Departamento contable.
3. Las facturas serán registradas en el sistema por el responsable del ingreso de la información, como lo es el asistente contable, luego de receiptar la factura del proveedor con la firma del jefe de farmacia y bodega.

4.4.6. Políticas para la recepción de medicamentos e insumos médicos

1. La persona autorizada para recibir la mercadería o medicamentos será el encargado de la bodega, previa la presentación de la orden de compra emitida por el hospital entregada por el Departamento contable.
2. El encargado de bodega y el auxiliar de bodega deben realizar una inspección física del producto. La información debe coincidir con la ingresada en el pedido.
3. Se deberá clasificar y ordenar los medicamentos e insumos, según lo establecido, tomando en cuenta los medicamentos o insumos de uso delicado o que puedan representar un riesgo para el hospital.

4.4.7. Políticas de entrada y salida de los productos de la bodega

1. Las entradas y salidas de los medicamentos e insumos se registrarán mediante un KÁRDEX.
2. El único responsable de entradas y salidas de las medicinas e insumos en bodega será el encargado de Bodega y el asistente de bodega.
3. Se tendrá que realizar una conciliación semanal del inventario entre el encargado de bodega y su asistente.

El control de las entradas y salidas del inventario de medicamentos e insumos en el hospital. Se puede optar generando en el módulo de inventarios un Kardex que vincule el ingreso y las salidas de los medicamentos con sus respectivos precios, y el método aplicado, que comúnmente es el promedio ponderado, o de manera física, a través de Kardex en el programa Excel, a fin de llevar un control de los insumos y medicamentos que tiene el hospital.

Figura 21

Kardex físico para medicamentos e insumos *Esta es la leyenda*

			KARDEX DE MEDICAMENTOS E INSUMOS MÉDICOS									No. _____	
BODEGA	1 - GUAYAQUIL												
PRODUCTO	Ácido acetilsalicílico 500 mg.												
FECHA	CONCEPTO	DOCUMENTO	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO FINAL CONTABLE			TOMA FÍSICA	
			CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL		
	Saldo inicial								80	\$ 0.75	\$ 60.00		
09/01/2022	Compra del día	FACT 001-001-3582	100	\$ 0.76	\$ 76.00				180	\$ 0.76	\$ 135.90		
13/01/2022	Ventas	FACT 001-002-12879				100	\$ 0.92	\$ 92.00	80	\$ 0.84	\$ 67.00	82	
NOMBRE DEL RESPONSABLE: _____ CARGO: _____ FIRMA: _____													

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

4.4.8. Recurso humano encargado del inventario

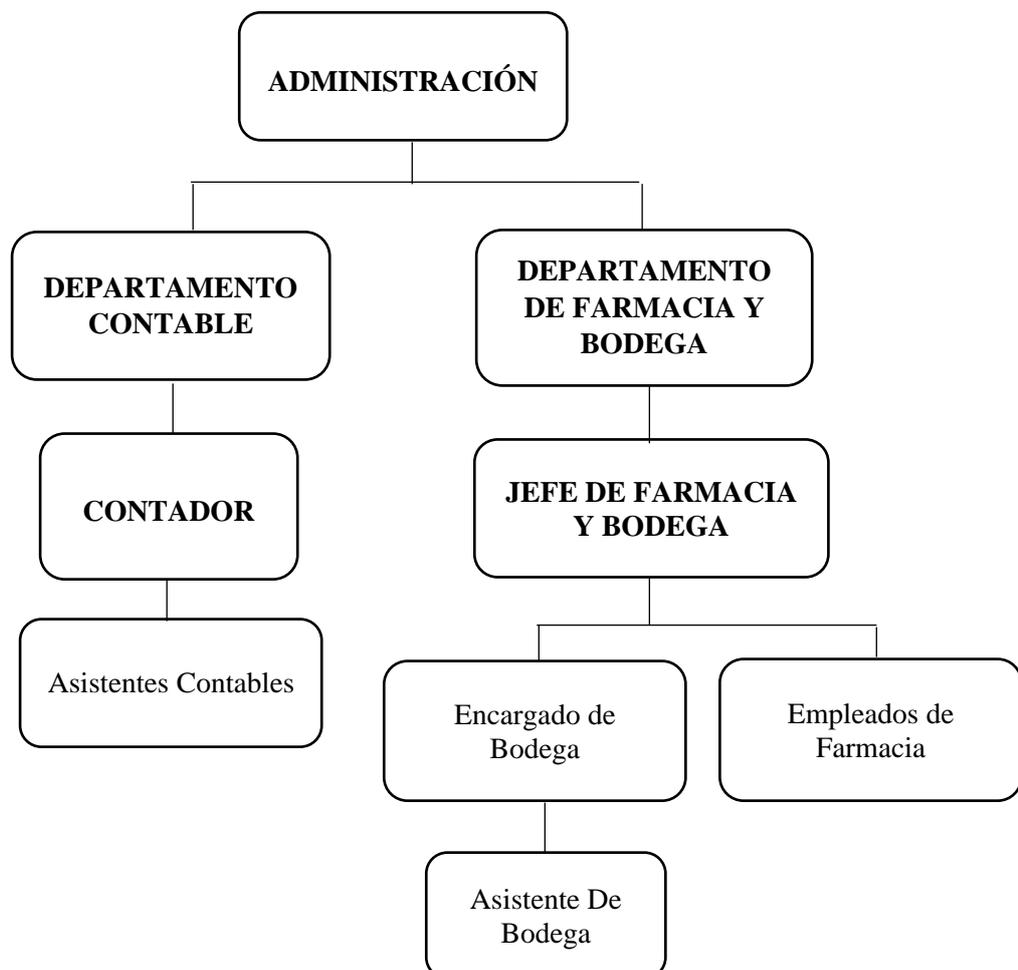
Determinar funciones del recurso humano en esta área es una tarea fundamental, y debe establecerse correctamente los cargos que tendrán responsabilidad sobre el manejo del control de inventario, mismos que se detallan a continuación:

1. Administración: Directivos de la empresa
2. Departamento contable: Contador y asistentes
3. Departamento farmacia de y bodega
4. Bodega: Encargado de bodega y asistente

ORGANIGRAMA

Figura 22

Responsables de Inventarios



Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

1. Responsabilidades de los Directivos de la empresa

Para el proceso de control de inventario, los directivos de la empresa tendrán las siguientes responsabilidades:

1. Revisión de políticas
2. Revisión de procesos
3. Control de los procesos
4. Evaluación del sistema aplicado.

2. Responsabilidades del departamento contable

El departamento contable está dirigido por el contador, éste deberá nombrar un responsable de la compra de los insumos, mismo que llevará el registro de dichas compras con las siguientes actividades:

1. Verificación de pedidos
2. Cotización de los pedidos
3. Registro de facturas de compras al sistema
4. Pago a proveedores

3. Responsabilidades del encargado de Bodega

Como encargado de bodega, sus responsabilidades estarán relacionadas al control del inventario, estas son:

1. Recepción de pedidos
2. Comparación entre el producto pedido y el producto recibido en la bodega
3. Firmar la recepción del pedido
4. Notificar anomalías en el pedido al departamento contable
5. Entrega del producto de acuerdo con las solicitudes de producción o cantidades facturadas.

4. Responsabilidades del asistente de bodega

El asistente de bodega debe estar sujeto a las indicaciones y responsabilidades dadas por el jefe del Departamento de farmacia y bodega y las del encargado de bodega, este tendrá que cumplir las siguientes responsabilidades:

1. Recepción de los medicamentos e insumos a Bodega
2. Almacenar, clasificar y ordenar la mercadería (medicamentos)
3. Verificar el estado de los inventarios
4. Registro de pedidos de medicamentos e insumos
5. Verificación de los medicamentos e insumos que son solicitados.
6. Conteo de la mercadería para la toma física de inventarios.

5. Plan de acción para la realización de mejoras en los procesos de inventarios

Todas las actividades que se llevarán a cabo durante la primera fase de los nuevos procesos se incluirán en un plan de acción, que se establecerá. Se sugiere el siguiente plan de acción, realizando un procedimiento de control y seguimiento para hacer los correctivos y ver las mejoras. La siguiente tabla describe el plan:

Tabla 13

Plan de acción para mejoras en el proceso de inventarios

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSOS
Capacitaciones	Dar charlas o seminarios de capacitación acerca de los procesos de inventarios, toma física de inventarios, entrega y recepción de inventarios de medicamentos e insumos y almacenaje	Material para exposición, proyector, laptop Sala de conferencias del hospital
Supervisión periódica	Toma física de inventarios cada 3 meses para tener un control del inventario	Reporte de inventarios, inventario digital, encargado de bodega y asistente
Reuniones de los responsables	Reuniones periódicas, corrección de anomalías que presenta el inventario, evaluar los resultados cada 3 meses	Informe de inventarios y sala de conferencias del hospital
Seguimiento y retroalimentación	Revisión de documentos referente al inventario, toma de decisiones de los resultados del inventario y evaluación	Formularios de control de inventarios, informes de inventarios entregados por el jefe del Departamento de compras y el encargado de bodega

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

6. Seguimiento de los procesos de inventarios a través de indicadores

Con el fin de administrar de una mejor manera los procesos de inventarios de los medicamentos e insumos, llevando un mejor control de estos, es importante establecer indicadores que permitan tomar los correctivos a tiempo, mismo que se dan a conocer a continuación:

Tabla 14

Indicadores para el control de inventarios de medicamentos e insumos

INDICADORES PARA CONTROL DE INVENTARIOS

Proceso: Control de Inventario

Responsable: Encargado de bodega

Objetivo: Evaluar y analizar el inventario

ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA
Inicio del período de control semestral	Evaluar los pedidos de medicamentos e insumos	Retroalimentación y ejecución del plan de acción para mejorar los administración de procesos de inventarios
RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	
Jefe de farmacia y bodega	Formularios de control	
Encargado de bodega	Inventario físico	
Área contable	Materiales de oficina y reportes de inventarios	
Colaboradores de la empresa		
INDICADORES		
FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Inventario de medicamentos	Trimestral y semestral	Evitar que haya faltantes o sobrantes, aceptable 2%
Inventario de insumos médicos	Trimestral y semestral	Evitar que haya faltantes o sobrantes, aceptable 2%
Inventario solicitado por farmacia para la venta	Trimestral y semestral	Conciliar lo solicitado en documento con lo que está saliendo de bodega, y a su vez comparar con el saldo del sistema

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

Una excelente administración de procesos en el manejo de los inventarios de medicamentos e insumos en un hospital es tarea conjunta, en la que todos los involucrados deben colaborar para que el funcionamiento del hospital brinde una atención óptima a sus pacientes y faciliten la venta de los medicamentos que necesiten adquirir en su tratamiento médico u operatorio.

4.5. Factibilidad de aplicación

La factibilidad de la aplicación del modelo de gestión para el correcto manejo de inventarios comprende los procesos a seguir para que el área de farmacia y bodega de los medicamentos e insumos médicos, por lo tanto, esta propuesta dada en este capítulo es factible, porque permitirá realizar las mejoras en el área objeto de estudio, llevando un control óptimo de los inventarios con el cumplimiento de funciones de cada uno de los involucrados, las cuales están reflejadas en las políticas dadas en la propuesta. Debe existir el compromiso principalmente de los jefes departamentales que se encuentran relacionados con los procesos de inventarios, la retroalimentación que requieran los procedimientos a ejecutar.

4.6. Inversión final

Para la ejecución de la propuesta, se requieren los siguientes recursos que a continuación se detallan:

Tabla 15

Inversión de la propuesta

Actividades	Recursos	Costo
Elaboración de las políticas y procedimientos de compras de medicamentos e insumos	Autor del Proyecto, laptop, libros, artículos científicos, análisis propio, tiempo	
Elaboración de las políticas y procedimientos de ventas de medicamentos e insumos	Autor del Proyecto, laptop, libros, artículos científicos, análisis propio, tiempo	\$ 1,200.00
Elaboración de las políticas de control de inventarios y toma física	Autor del Proyecto, laptop, libros, artículos científicos, análisis propio, tiempo	
Elaboración de organigrama sugerido y de las funciones del recurso humano	Autor del Proyecto, laptop, libros, artículos científicos, análisis propio, tiempo	
Presentación de las políticas y procedimientos a la gerencia y jefe del Departamento de Farmacia y bodega para mejoras de la administración de Inventarios en el Hospital XYZ	Autor del Proyecto, gerente y jefe de Farmacia y bodega, sala de reuniones, proyector, laptop, carpetas, esferos	\$500.00
TOTAL		\$ 1,700.00

Elaborado por: Gavilanes, B. (2022)

CONCLUSIONES

- Que el Proyecto elaborado tiene como fin presentar una propuesta para dar solución a la problemática que presenta la empresa, a partir de la administración de inventarios y todo lo que se relaciona con esta área, encontrándose deficiencia en cada uno de los procesos.
- Que se han planteado políticas y procedimientos para el área de farmacia y bodega, desde el ingreso de mercaderías hasta la salida de estas, las compras y ventas de medicamentos e insumos y el control de inventarios.
- Que se han establecido un plan de acción e indicadores con su respectiva determinación de recursos, que buscan dar seguimiento a los procesos propuestos para de esta manera monitorear el cumplimiento y llevar a cabo los correctivos necesarios con la colaboración de todo el personal involucrado.
- Que debe existir una correcta administración de los inventarios de una empresa u hospital para evitar problemas posteriores, llevando un buen control de las existencias y de los productos requeridos por los clientes o pacientes.
- Que todo el recurso humano involucrado en el área de inventarios y farmacia deben estar dispuestos a colaborar y cumplir con sus funciones o responsabilidades dadas por el jefe de esta área.

RECOMENDACIONES

1. Cuando se detecta un problema en las áreas más importante de una organización, como en este caso el área de inventarios de un hospital es importante dar una solución, cuanto más si se forma parte de esa entidad, esto ayudará a cumplir los objetivos que estas persiguen y aportar para el éxito de la empresa.
2. Como profesionales se está en la capacidad de formular políticas y procedimientos para mejorar el área donde se ha detectado falencias, esto motivará a la gerencia a brindar el apoyo cuando todos serán beneficiados como parte de la organización.
3. Es fundamental trazar planes de acción que busquen dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos que se hayan elaborado para mejorar las deficiencias que se existe en un área específica, como en este caso en el área de inventarios de medicamentos en el hospital, y en cualquier otra área objeto de estudio.
4. La administración de una organización debe estar dirigida por personal altamente calificado, a fin de evitar problemas a futuro. Además, deben estar controlando todas las áreas que forman parte de la empresa u hospital, especialmente el área de inventarios que es de vital importancia.
5. Que haya compromiso de todo el personal que labora en ese lugar para la buena marcha de la organización, para el éxito y el cumplimiento de la misión y la visión que persigue la empresa u hospital en este caso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualícese. (2017). Institución de salud - definición. <https://actualicese.com/institucion-de-salud-que-es/>, 10.
- Aldana de Vega Luz. (2017). *Administración por calidad*. Bogotá: Alfaomega.
- Amanecer Seguro. (2020). Principales diferencias entre hospitales públicos y privados. *Amanecer Seguro*,.
- Amazon. (2022). Gestión de inventario 101: Aspectos básicos para las empresas de comercio electrónico. <https://sell.amazon.com/es/learn/inventory-management>, 12.
- Angulo Eleazar. (2017). *POLÍTICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO*. Sinaloa: Enciclopedia virtual. Obtenido de https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html#:~:text=La%20metodolog%C3%A9ica%20cuantitativa%20utiliza%20la,de%20comportamiento%20en%20una%20poblaci%C3%B3n.
- Chang Campos Carolina. (2017). *MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTIÓN DE SUMINISTROS DE MEDICAMENTOS. MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA*, 28.
- Chiavenato Adalberto. (2016). *La administración y sus perspectivas*. México: Séptima edición .
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). *TÍTULO II*. Quito: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.
- Durán Yosmary. (2017). *Visión gerencial, Administración del inventario*:. Mérida: Universidad de los Andes.
- Eslava José de Jaime. (2013). *La gestión del control de la empresa*. *ESIC Editorial*., Madrid, España: .
- Florencia Ucha. (2018). Definición de Hospital. *Definicionabc.com*.
- Krajewski, L. j. (2018). *Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación.
- Ley Orgánica de Salud. (2022). *Capítulo I Del derecho a la salud y su protección*. Quito: Última Reforma: Segundo Suplemento del Registro Oficial 53, 29-IV-2022 Suplemento del Registro Oficial No. 423 , 22 de Diciembre 2006.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de salud. (2002). *Capítulo I Definición, ámbito de aplicación y finalidad, principios y objetivos*. Quito: Registro Oficial 670 25 de sept de 2002 Congreso Nacional - vigente.
- Molina Morales Dafne Osiris. (2017). *Planeación, características*. *Grandes Pymes*.
- Morales José. (2019). *La planeación. Tesis de grado*, http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf.

- Moreno Juanita. (2020). ¿Qué son los recursos humanos? Concepto, funciones e importancia. *hubspot*, <https://blog.hubspot.es/service/recursos-humanos>.
- Normas Internacionales de Contabilidad. (2011). *Normas Internacionales de Contabilidad 2*. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Safety Culture. (2022). Gestión de inventarios. *Safety Culture*,.
- Scielo, S. p. (2011). Sistema de salud de Ecuador. *Scielo*, Cuernavaca. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800013
- SEGOB. (2022). ACUERDO por el que se emite el Modelo de Atención a la Salud para el Bienestar (MAS-BIENESTAR). *DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN*, 15.
- Soria Victor. (2018). *Relaciones humanas*. México: Limusa SA.
- Supercias. (2021). *Estados Financieros* . Guayaquil.
- Torres Hernández Zacarías. (2017). *Teoría general de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Vermoler Joannes. (2020). Rotación de inventarios. *Cunatitative Supply change*, 12.
- Westreicher Guillermo. (2020). Control de inventario. *Economipedia*.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

ENCUESTA AL PERSONAL DEL PARTAMENTO DE FARMACIA E INVENTARIO DE UNA UNIDAD MEDICA.

UNIDAD/DPTO: _____

ENCUESTADO: _____

PUESTO: _____

ENCUESTADOR: _____

FECHA: _____

1. ¿Considera usted que el manejo del inventario está acorde a las necesidades del hospital?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Me es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. ¿Considera usted que los procesos de control de inventarios aplicados en el hospital son confiables?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Me es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera usted adecuado los procesos de ingreso y salida de medicamentos en el hospital XYZ?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Me es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. ¿Considera usted que la ausencia de procedimientos en los inventarios ha tenido como consecuencia extravío de los medicamentos?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Me es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. ¿Atribuye usted el desconocimiento de las funciones de los empleados a la falta de políticas internas?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Me es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. ¿Qué puntos considera necesarios evaluar en los procesos de inventario?

Inventario físico

Rotación de inventario

Tiempo de despacho

7. ¿Atribuye usted las diferencias en los inventarios al uso incorrecto de mercaderías?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Me es indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera que el diseño de un modelo de gestión por procesos ayudará a un mejor control de medicamentos en el hospital?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

- Me es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

a. ¿Considera usted que el actual proceso en los registros de la mercadería trae pérdidas adquisitivas para el hospital?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Me es indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. ¿Qué aspectos cree usted que podrían mejorar con el diseño de un modelo de gestión por procesos para el área de farmacia e inventarios de medicamentos?

- Aumento de rentabilidad
- Disminución de costos de producción
- Eficiencia en la atención al cliente
- Todas las opciones anteriores

Anexo 2. Entrevista

**FORMATO DE ENTREVISTA AL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE
INVENTARIOS DEL HOSPITAL XYZ.**

UNIDAD/DPTO.-----

ENTREVISTADO-----

PUESTO-----

ENTREVISTADOR-----

FECHA DE LA ENTREVISTA -----

1. ¿Cómo se desarrolla actualmente la administración de proceso en el manejo de inventarios en el hospital XYZ?

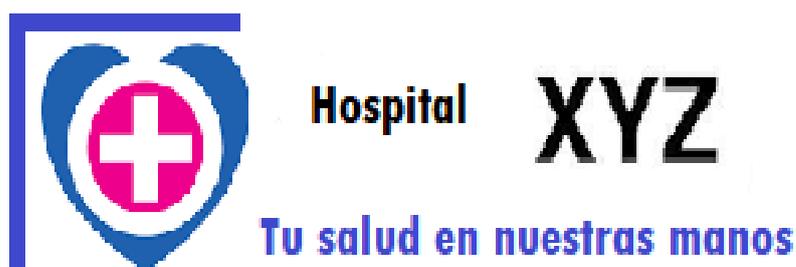
2. ¿Qué tipo de inconvenientes ha generado la falta de control en los procesos de inventarios en el hospital XYZ?

3. ¿Cuáles son las herramientas o políticas actuales establecidas para el control de la rotación de inventario en el hospital?

4. ¿Cree usted que es necesario el diseño de un modelo de gestión por procesos para el manejo de inventario de medicamentos en el hospital?

5. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves que deben considerarse al momento de determinar el modelo de gestión de manejo de inventarios para el hospital XYZ?

Anexo 3. Logo del hospital



Anexo 4. Medicamentos e insumos médicos que posee el hospital XYZ

CODIGO	DESCRIPCIÓN	FORMA FARMACÉUTICA	CONCENTRACIÓN	NIVEL PRESCRIPCIÓN	NIVEL DE ATENCIÓN			VIA ADMINIST.	*USO EXCLUSIVO
					I	II	III		
S01EC01	Acetazolamida	Sólido oral	250 mg	E (p)		x	x	O	
R05CB01	Acetilcisteína	Líquido para inhalación	100 mg/mL	E		x	x	I	
V03AB23	Acetilcisteína	Líquido parenteral	100 mg/mL	E (p)		x	x	P	
J05AB01	Aciclovir	Líquido oral	200 mg/5mL		x	x	x	O	
S01AD03	Aciclovir	Semisólido oftálmico	3 %	E		x	x	Oc	
J05AB01	Aciclovir	Sólido oral	200 mg		x	x	x	O	
J05AB01	Aciclovir	Sólido oral	400 mg		x	x	x	O	
J05AB01	Aciclovir	Sólido oral	800 mg		x	x	x	O	
J05AB01	Aciclovir	Sólido parenteral	250 mg	HE		x	x	P	
B01AC06	Ácido acetilsalicílico	Sólido oral	100 mg		x	x	x	O	
N02BA01	Ácido acetilsalicílico	Sólido oral	500 mg		x	x	x	O	
M05BA04	Ácido alendrónico (Alendronato sódico)	Sólido oral	70 mg		x	x	x	O	
A11GA01	Ácido ascórbico (Vitamina C)	Líquido parenteral	100 mg/mL			x	x	P	
B03BB01	Ácido fólico	Sólido oral	1 mg		x	x	x	O	
B03BB01	Ácido fólico	Sólido oral	5 mg		x	x	x	O	
D06AX01	Ácido fusídico	Semisólido cutáneo	2 %		x	x	x	T	

CODIGO	DESCRIPCIÓN	FORMA FARMACÉUTICA	CONCENTRACIÓN	NIVEL PRESCRIPCIÓN	NIVEL ATENCIÓN			VIA ADMINIST.	*USO EXCLUSIVO
					I	II	III		
J01CR02	Amoxicilina + Ácido clavulánico	Sólido oral (polvo)	125 mg + 31,25 mg/5 mL		x	x	x	O	
J01CR02	Amoxicilina + Ácido clavulánico	Sólido oral (polvo)	(250 mg + 62,5 mg)/5 mL		x	x	x	O	
J01CR02	Amoxicilina + Ácido clavulánico	Sólido oral	500 mg + 125 mg		x	x	x	O	
J01CR02	Amoxicilina + Ácido clavulánico	Sólido parenteral	1.000 mg + 200 mg	H		x	x	P	
J01CA04	Amoxicilina	Sólido oral (polvo)	100 mg/mL		x	x	x	O	
J01CA04	Amoxicilina	Sólido oral (polvo)	250 mg/5mL		x	x	x	O	
J01CA04	Amoxicilina	Sólido oral	500 mg		x	x	x	O	
J01CR01	Ampicilina + Sulbactam	Sólido parenteral	1.000 mg + 500 mg			x	x	P	
J01CA01	Ampicilina	Sólido parenteral	1.000 mg		x	x	x	P	
J01CA01	Ampicilina	Sólido parenteral	500 mg		x	x	x	P	
S01HA	Anestésico local oftálmico	Líquido oftálmico		E (p)	x	x	x	Oc	
P01BF01	Artemeter + lumefantrina	Sólido oral	20 mg + 120 mg		x	x	x	O	
P01BE03	Artesunato*	Sólido parenteral	60 mg			x	x	P	*Manejo intrahospitalario de malaria severa
L01XK02	Asparaginasa	Sólido parenteral	10.000 UI	HE(p)		x	x	P	
J05AE08	Atazanavir	Sólido oral	150 mg	(p)	x	x	x	O	
J05AE08	Atazanavir	Sólido oral	200 mg	(p)	x	x	x	O	
L04AX01	Azatioprina	Sólido parenteral	100 mg	E (p)		x	x	P	
J01FA10	Azitromicina	Sólido oral (polvo)	200 mg/5 mL		x	x	x	O	
J01FA10	Azitromicina	Sólido oral	250 mg		x	x	x	O	
J01FA10	Azitromicina	Sólido oral	500 mg		x	x	x	O	
L04AC02	Basiliximab	Sólido parenteral	10 mg	HE(p)			x	P	
L04AC02	Basiliximab	Sólido parenteral	20 mg	HE(p)			x	P	
R03BA01	Beclometasona	Líquido para inhalación	250 mcg/dosis	E	x	x	x	I	
R03BA01	Beclometasona	Líquido para inhalación	50 mcg/dosis	E	x	x	x	I	
J01CE01	Bencilpenicilina (Penicilina G Cristalina)	Sólido parenteral	1'000.000 UI		x	x	x	P	
J01CE01	Bencilpenicilina (Penicilina G Cristalina)	Sólido parenteral	5'000.000 UI		x	x	x	P	
J01CE08	Bencilpenicilina benzatínica (Penicilina G benzatínica)	Sólido parenteral	1'200.000 UI		x	x	x	P	
J01CE08	Bencilpenicilina benzatínica (Penicilina G benzatínica)	Sólido parenteral	2'400.000 UI		x	x	x	P	
J01CF08	Bencilpenicilina benzatínica	Sólido parenteral	600.000 UI		x	x	x	P	
L04AX01	Azatioprina	Sólido parenteral	100 mg	E (p)		x	x	P	
J01FA10	Azitromicina	Sólido oral (polvo)	200 mg/5 mL		x	x	x	O	
J01FA10	Azitromicina	Sólido oral	250 mg		x	x	x	O	
J01FA10	Azitromicina	Sólido oral	500 mg		x	x	x	O	
L04AC02	Basiliximab	Sólido parenteral	10 mg	HE(p)			x	P	
L04AC02	Basiliximab	Sólido parenteral	20 mg	HE(p)			x	P	
R03BA01	Beclometasona	Líquido para inhalación	250 mcg/dosis	E	x	x	x	I	
R03BA01	Beclometasona	Líquido para inhalación	50 mcg/dosis	E	x	x	x	I	
J01CE01	Bencilpenicilina (Penicilina G Cristalina)	Sólido parenteral	1'000.000 UI		x	x	x	P	
J01CE01	Bencilpenicilina (Penicilina G Cristalina)	Sólido parenteral	5'000.000 UI		x	x	x	P	
J01CE08	Bencilpenicilina benzatínica (Penicilina G benzatínica)	Sólido parenteral	1'200.000 UI		x	x	x	P	
J01CE08	Bencilpenicilina benzatínica (Penicilina G benzatínica)	Sólido parenteral	2'400.000 UI		x	x	x	P	
J01CE08	Bencilpenicilina benzatínica	Sólido parenteral	600.000 UI		x	x	x	P	
N04BC06	Cabergolina	Sólido oral	0,5 mg	E		x	x	O	
N06BC01	Cafeína*	Líquido parenteral	20 mg/mL			x	x	P	*Apnea en prematuros
N06BC01	Cafeína*	Sólido oral	100 mg			x	x	O	*Apnea en prematuros
N06BC01	Cafeína*	Sólido oral	200 mg			x	x	O	*Apnea en prematuros
A12AA04	Calcio carbonato*	Sólido oral	500 mg		x	x	x	O	*Uso exclusivo en mujeres con alto riesgo de preeclampsia, en embarazadas que viven en áreas donde la ingesta de calcio es baja y en pacientes que se encuentran en uso crónico de corticoides
A12AA03	Calcio gluconato	Líquido parenteral	10 %		x	x	x	P	
D05AX52	Calcipotriol + Betametasona dipropionato	Semisólido cutáneo	(50 mcg + 0,5 mg)/g	E		x	x	T	
A11CC04	Calcitriol	Sólido oral	0,5 mcg	E		x	x	O	
L01BC06	Capecitabina	Sólido oral	500 mg	E (p)		x	x	O	
J04AB30	Capreomicina	Sólido parenteral	1.000 mg	(p)	x	x	x	P	
N03AF01	Carbamazepina	Líquido oral	100 mg/5 mL	(p)	x	x	x	O	
N03AF01	Carbamazepina (Liberación controlada)	Sólido oral	400 mg	(p)	x	x	x	O	
N03AF01	Carbamazepina	Sólido oral	200 mg	(p)	x	x	x	O	

CODIGO	DESCRIPCIÓN	FORMA FARMACÉUTICA	CONCENTRACIÓN	NIVEL PRESCRIPCIÓN	NIVEL ATENCIÓN			VIA ADMINIST.	*USO EXCLUSIVO
					I	II	III		
J01FF01	Clindamicina	Líquido parenteral	150 mg/mL	HE(p)		x	x	P	
J01FF01	Clindamicina	Sólido oral	300 mg		x	x	x	O	
G01AA10	Clindamicina	Sólido vaginal	100 mg		x	x	x	V	
N05BA09	Clobazam*	Sólido oral	10 mg			x	x	O	*Tratamiento coadyuvante en pacientes con epilepsia generalizada.
J04BA01	Clofazimina	Sólido oral	100 mg	E(p)		x	x	O	
G03GB02	Clomifeno	Sólido oral	50 mg	E		x	x	O	
N03AE01	Clonazepam	Líquido oral	2,5 mg/mL	(p)	x	x	x	O	
N03AE01	Clonazepam	Sólido oral	0,5 mg	(p)	x	x	x	O	
N03AE01	Clonazepam	Sólido oral	1 mg	(p)	x	x	x	O	
N03AE01	Clonazepam	Sólido oral	2 mg	(p)	x	x	x	O	
B01AC04	Clopidogrel	Sólido oral	300 mg	E		x	x	O	
B01AC04	Clopidogrel	Sólido oral	75 mg	E		x	x	O	
L01AA02	Cloramfucilo	Sólido oral	2 mg	E(p)		x	x	O	
S01AA01	Cloranfenicol	Líquido oftálmico	0,25 %		x	x	x	Oc	
S01AA01	Cloranfenicol	Líquido oftálmico	0,5 %		x	x	x	Oc	
S01AA01	Cloranfenicol	Semisólido oftálmico	1 %		x	x	x	Oc	
J01EE01	Cotrimoxazol (Sulfametoxazol + Trimetoprim)	Sólido oral	800 mg + 160 mg		x	x	x	O	
L01AX04	Dacarbazina	Sólido parenteral	100 mg	HE(p)		x	x	P	
L01AX04	Dacarbazina	Sólido parenteral	200 mg	HE(p)		x	x	P	
L01DA01	Dactinomicina	Sólido parenteral	0,5 mg	HE(p)		x	x	P	
M03CA01	Dantroleno	Sólido parenteral	20 mg	HE(p)		x	x	P	
J04BA02	Dapsona	Sólido oral	100 mg	E(p)		x	x	O	
J05AE10	Darunavir	Sólido oral	400 mg	(p)	x	x	x	O	
J05AE10	Darunavir	Sólido oral	600 mg	(p)	x	x	x	O	
J05AE10	Darunavir	Sólido oral	800 mg	(p)	x	x	x	O	
L01DB02	Daunorubicina	Líquido parenteral	2 mg/mL	HE(p)		x	x	P	
L01DB02	Daunorubicina	Sólido parenteral	20 mg	HE(p)		x	x	P	
V03AC03	Deferasirox	Sólido oral	125 mg	E(p)			x	O	
V03AC03	Deferasirox	Sólido oral	250 mg	E(p)			x	O	
V03AC03	Deferasirox	Sólido oral	500 mg	E(p)			x	O	
H01BA02	Desmopresina	Líquido para inhalación	100 mcg/mL	E		x	x	N	
H01BA02	Desmopresina	Líquido parenteral	15 mcg/mL	E		x	x	P	
J01AA02	Doxiciclina	Sólido oral	100 mg		x	x	x	O	
L01DB01	Doxorubicina	Sólido parenteral	10 mg	HE(p)		x	x	P	
L01DB01	Doxorubicina	Sólido parenteral	50 mg	HE(p)		x	x	P	
G04CB02	Dutasterida*	Sólido oral	0,5 mg	E		x	x	O	*Tratamiento de la hiperplasia prostática benigna con sintomatología moderada o severa y en aquellos pacientes con alto riesgo quirúrgico que no pueden ser sometidos a prostatectomía
J05AG03	Efavirenz	Líquido oral	30 mg/mL	(p)	x	x	x	O	
J05AG03	Efavirenz	Sólido oral	200 mg	(p)	x	x	x	O	
J05AG03	Efavirenz	Sólido oral	50 mg	(p)	x	x	x	O	
J05AG03	Efavirenz	Sólido oral	600 mg	(p)	x	x	x	O	
C01CA26	Efedrina	Líquido parenteral	60 mg/mL	H		x	x	P	
B05BB02	Electrolitos con carbohidratos (Dextrosa en solución salina)	Líquido parenteral	5 % + 0,9 %		x	x	x	P	
J05AF09	Emtricitabina	Líquido oral	10 mg/mL	(p)	x	x	x	O	
J05AF09	Emtricitabina	Sólido oral	200 mg	(p)	x	x	x	O	
B05BA02	Emulsiones grasas (lípidos)	Líquido parenteral	10 %	HE		x	x	P	
B05BA02	Emulsiones grasas (lípidos)	Líquido parenteral	20 %	HE		x	x	P	