

Ruta para la conformación del equipo de compras sostenibles en establecimientos de salud



Un recorrido de 10 pasos para orientar las acciones.

A través de un recorrido de 10 pasos, la presente ruta tiene la finalidad de brindar información para orientar las acciones de los establecimientos de salud con el fin de establecer y/o consolidar grupos/comités de compras sostenibles.

1. [Diagnosticar el estado de las compras en la organización](#)
2. [Incluir los principios de compras sostenibles en el proceso actual de compra](#)
3. [Ratificar el compromiso para trabajar en compras sostenibles](#)
4. [Identificar las partes interesadas que conformarán el equipo de compras sostenibles](#)
5. [Definir la misión del equipo de compras y darle identidad](#)
6. [Asignar responsabilidades a las partes interesadas](#)
7. [Fortalecer a integrantes del equipo de compras](#)
8. [Planificar reuniones productivas y dinámicas](#)
9. [Evaluar el desempeño del equipo de trabajo](#)
10. [Comunicar los avances del equipo de compras](#)

La conformación de un grupo o comité de compras sostenibles favorece y facilita la integración de criterios de sostenibilidad en las compras de los establecimientos de salud. A pesar de ello, a partir de relevamientos realizados por Salud sin Daño, se ha observado que son pocos los miembros de la Red Global de Hospitales Verdes y Saludables que han implementado este mecanismo.

1. Diagnosticar el estado de las compras en la organización

Para reconocer el punto de partida del equipo de compras al momento de priorizar, planificar e implementar una política o programa de compras sostenibles, realice el diagnóstico del estado actual de las prácticas de adquisición de bienes y servicios.

Se recomienda la aplicación de la lista de autoevaluación contenida en el *Anexo 2: lista de verificación para la autoevaluación organizacional* de la [Guía para la gestión de compras sostenibles en salud](#) para medir el progreso organizacional, identificar fortalezas, desafíos y oportunidades en materia de compras sostenibles y así ayudar al equipo a establecer objetivos y metas claras.

En este punto del camino, se pueden presentar dos situaciones:

- a. Si el diagnóstico arroja que no se cuenta con un programa de compras sostenibles, que no se han identificado las partes interesadas internas y que no se cuenta con un

grupo, equipo o comité que respalde la implementación del programa, ejecute con atención los pasos que se enumeran en la presente ruta.

- b. Por el contrario, si los resultados del diagnóstico arrojan que su organización ya ha trabajado con anterioridad en un programa de compras sostenibles y que, de hecho, existen partes interesadas que se desenvuelven en dicho programa, tenga en cuenta las oportunidades de mejora para la adquisición de bienes y servicios con criterios de sostenibilidad e identifique qué aspectos de los pasos de la ruta puede involucrar para fortalecer su equipo de compras sostenibles.

2. Incluir los principios de compras sostenibles en el proceso actual de compra

Una vez comprendida la situación actual del proceso de compras en la organización, identifique la necesidad de incluir los principios de compras sostenibles dentro de la política o programa de compras o adquisición de bienes y servicios de su institución. Para ello, determine por qué es importante hacerlo; es decir, construya el argumento.

Si actualmente no cuenta con lineamientos de compras sostenibles, elabore el argumento o compromiso mencionando los beneficios más significativos y los riesgos de no implementarlos.

Por el contrario, si ya existe un compromiso o política de compras sostenibles, actualice su argumento de acuerdo con los resultados del diagnóstico inicial.



Principios de compras sostenibles para el sector de la salud

- Transparencia, responsabilidad e imparcialidad
- Analizar todos los costos
- Enfoque precautorio
- Actuar con ética
- Alentar el desarrollo de soluciones innovadoras
- Respetar los derechos humanos, la primacía de la ley y las normas de conductas internacionales
- Trabajar con miras a la mejora continua
- Apoyar la producción local



3. Ratificar el compromiso para trabajar en compras sostenibles

Si actualmente cuenta con un comité, equipo o grupo de compras, pero su conformación no incluye los principios de compras sostenibles, asegúrese de:

- Contar con el compromiso de trabajar en compras sostenibles a modo de política o programa, que sea aceptado y firmado por la alta dirección (lo que

se entiende como el apoyo de la dirección al desarrollo de las actividades del comité).

- Fortalecer la capacidad de las personas que integran el comité en el entendimiento de las compras sostenibles y sus principios.
 - Incluir a la persona encargada de la gestión ambiental como participante del comité, equipo o grupo, de manera que cuente con voz y voto.
 - Conocer los beneficios de conformar el comité de compras sostenibles
- Si no cuenta con un comité de compras transversal a toda la cadena de suministro, establezca el compromiso de la alta dirección y, además de lo especificado con anterioridad, siga los pasos del 4 al 10.

4. Identificar las partes interesadas que conformarán el equipo de compras sostenibles

Tabla 1. Identificación de partes interesadas de los equipos de compras sostenibles

| Si ya hay un equipo conformado | Si no existe un equipo conformado |
|--|---|
| <p>¿Existen roles y responsabilidades asignadas respecto al proceso de compras sostenibles?</p> <p>¿Se encuentra definida la persona que lidera (cargo u ocupación) el equipo de compras?</p> <p>¿El equipo es interdisciplinario y participan todas las partes interesadas, tales como personal de finanzas, líder de compras, referente del proceso jurídico, coordinador/a del servicio médico y/o asistencial, coordinador/a del servicio farmacéutico, referentes de salud ambiental y seguridad y salud en el trabajo, líder del programa de infecciones y de seguridad del paciente, referentes de los servicios de alimentación, infraestructura y mantenimiento, limpieza y desinfección?</p> | <p><i>Identifique las partes interesadas en el proceso teniendo en cuenta las funciones internas y la cadena de suministro:</i></p> <p>Seleccione las personas que integran el comité de manera de conformar un equipo multidisciplinario.</p> <p>Se sugiere que las personas que integren el equipo de compras cuenten con el conocimiento de todas las áreas o servicios de la institución, como los servicios médicos o asistenciales, el proceso contable y financiero, el proceso jurídico, el proceso de gestión ambiental, el proceso de infecciones intrahospitalarias, representantes de calidad y planeación, de infraestructura y mantenimiento, del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (salud ocupacional), del servicio farmacéutico, de laboratorio, del servicio de alimentación y los demás que considere necesarios para el desarrollo de los criterios de sostenibilidad en la cadena de suministro.</p> |

| Si ya hay un equipo conformado | Si no existe un equipo conformado |
|---------------------------------------|--|
| | <p><i>Asigne un rol a cada integrante del equipo y defina a la persona que asume el liderazgo del equipo de compras:</i></p> <p>El equipo o comité de compras requiere el liderazgo de un/a profesional que conozca a plenitud el proceso de adquisición de bienes y servicios de la organización y los procedimientos derivados del mismo. El rol de esta persona será presidir el comité o equipo de compras.</p> <p>Adicionalmente, el comité, equipo o grupo de compras, puede asignar otros roles para el adecuado funcionamiento del comité; por ejemplo, elegir un/a secretario/a (y suplente) que lleve registro de las reuniones, consignando preferiblemente el objetivo, desarrollo de la reunión, resultados de la evaluación de las compras y/o de los proveedores, seguimiento a compromisos e indicadores y las conclusiones.</p> |

5. Definir la misión del equipo de compras y darle identidad

Es importante definir el objetivo del grupo de compras y asegurarse de la comprensión y aceptación de la misión por parte de las personas que lo conforman.

Se recomienda una declaración de la misión del equipo de manera que sea sencilla pero significativa y que vaya en la misma dirección de los objetivos institucionales y de las demás políticas o compromisos de gestión ambiental y/o responsabilidad social empresarial ya existentes.

Asimismo, la creación de un logotipo para el equipo de compras proporciona identidad, aumenta la confianza de cada integrante y genera mayor credibilidad. Asegúrese de que el proceso sea participativo.

6. Asignar responsabilidades a las partes interesadas

Para definir las responsabilidades de las partes interesadas (stakeholders) es necesario conocer los intereses de las mismas y, conforme a ello, asignar las funciones que permitan alcanzar los intereses particulares desde el principio de la prevención y la sostenibilidad.

Con el fin de ejecutar lo anterior, se recomienda la metodología de identificación de las partes interesadas clave de la ISO 20400 de 2017 (numeral 6.3), que consiste en asignar una parte interesada por funciones internas y por cadena de suministro, respondiendo a la siguiente pregunta: ¿por qué las partes se pueden encontrar interesadas en el desarrollo de las compras sostenibles? Para ello, la organización puede aplicar los esquemas que se describen a continuación.

Tabla 2. Ejemplo de asignación de responsabilidades a integrantes del equipo de compras

| Parte interesada | Responsabilidades e intereses de las partes | Alcance | |
|--|---|---------|----------------------|
| | | Interno | Cadena de suministro |
| Ej: responsable del proceso de compras | Establecer criterios de evaluación y selección, garantizar un proceso de adquisición transparente. | X | X |
| Ej: asesor/a del área jurídica | Garantizar el cumplimiento de la normatividad en el proceso de compra. | X | |
| Ej: profesional de gestión ambiental | Prevenir los impactos negativos al ambiente durante el ciclo de vida del bien o servicio adquirido. | X | |

Adaptación de la ISO 20400:2017

7. Fortalecer a integrantes del equipo de compras

Se debe fortalecer la capacidad de cada integrante para la comprensión de toda la cadena de suministro dentro del establecimiento de salud, para el entendimiento de los *principios* de compras sostenibles, el trabajo conjunto con proveedores, las rutas de acceso a la información de la adquisición de bienes y servicios y para la elaboración de planes de trabajo de la cadena de suministro.

Durante el fortalecimiento del talento humano, responda a las siguientes preguntas:

- ¿Qué son las compras sostenibles?
- ¿Por qué las implementamos y cuáles son los beneficios?
- ¿De qué manera las compras sostenibles contribuyen a la misión y los valores de la institución?
- ¿Quién dirige el programa de compras sostenibles?
- ¿Qué impactos tendrán en mí los cambios de productos?
- ¿Cómo y cuándo se implementará el programa de compras sostenibles?
- ¿Cómo se puede participar en el proceso de evaluación y selección de alternativas más sostenibles?
- ¿Qué recursos hay disponibles para la implementación de las compras?

8. Planificar reuniones productivas y dinámicas

Establezca una agenda para los encuentros del equipo de compras sostenibles, teniendo en cuenta las diferentes etapas de las compras que se realizan en el establecimiento (momento previo a la compra, proceso de compra y poscompra).

Para la planificación de las reuniones es de vital importancia contar con un plan de compras que distinga los plazos de las renovaciones de contratos y los acuerdos.

Adicionalmente, establezca los casos que son motivo de reuniones extraordinarias.

9. Evaluar el desempeño del equipo de trabajo

Se deben definir indicadores que den cuenta del desempeño del equipo de compras, la frecuencia de la medición y la meta esperada. La línea base para la creación de las metas es, en definitiva, el resultado obtenido de la realización del diagnóstico.

Asimismo, establezca una frecuencia de medición para aplicar la lista de verificación para la autoevaluación organizacional del anexo 2 y compare los resultados obtenidos de la nueva medición con los obtenidos en el primer diagnóstico.

Para la medición del desempeño del equipo de compras puede implementar algunos de los siguientes indicadores:

- Grado de cumplimiento de los compromisos pactados en reuniones anteriores
- Cantidad de integrantes del equipo de compras capacitados
- Inasistencia a las reuniones del equipo de trabajo
- Puntualidad de las reuniones del equipo de trabajo

10. Comunicar los avances del equipo de compras

Es necesario contar con un plan de comunicaciones que resalte el trabajo realizado por el grupo de compras frente a la directiva, el personal, pacientes y visitantes, utilizando los medios de divulgación institucional como boletines, plataformas institucionales, posters, reuniones públicas y eventos especiales, entre otros, con el fin de elevar la confianza del equipo de compras y mantener el entusiasmo.

11. Formalizar la conformación del equipo de compras (opcional)

Ya sea que el comité o equipo de compras sea nuevo o que se cuente previamente con un equipo conformado, analice si existe la necesidad de formalizar su conformación para garantizar el cumplimiento del objetivo del grupo en relación a las compras sostenibles.

La formalización es un paso opcional que pueden llevar a cabo los establecimientos para asegurar el funcionamiento del equipo en futuras vigencias.

La formalización se puede realizar de manera escrita mediante un documento firmado por la alta dirección y los respectivos órganos de control de la institución.

El documento o acto administrativo que resulte de dicha formalización puede contener la información respecto a las partes que conforman el equipo de compras, así como incluir o mencionar el objetivo, el alcance, las personas que lo integran y sus funciones, la frecuencia de las reuniones, la necesidad de elaboración de actas o notas para el seguimiento de compromisos u obligaciones según el plan de trabajo y las demás consideraciones con las que el establecimiento cuente.

Referencias

- SHiPP India (2018-2021). *Establishment of Sustainability Committee in Hospitals*.
- [Practice Greenhealth \(9 de agosto de 2008\) A Guide for Creating Effective Green Teams in Health Care.](#)
- [Grupo Salud Sin Daño; Practice Greenhealth \(2021\), Guía para la gestión de compras sostenibles en salud, Capítulo 2.](#)
- [International Organization for Standardization \(2017\) Compras Sostenibles 20400:2017 Sección 6.3.](#)
- Gauteng Health (2017) *GGHH Training in Gauteng Province, South Africa*.