

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL
SERVICIO FARMACEUTICO DE BAJA COMPLEJIDAD EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR RETAIL DEL VALLE DEL CAUCA**

**MICHELLE DÁVILA OLAVE
JHON JAIRO JARAMILLO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ZARZAL – VALLE DEL CAUCA
2020

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL
SERVICIO FARMACEUTICO DE BAJA COMPLEJIDAD EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR RETAIL DEL VALLE DEL CAUCA**

**MICHELLE DÁVILA OLAVE
JHON JAIRO JARAMILLO**

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero(a) Industrial

Director de proyecto

Docente: Ing. Liliana Estella Montaña Caicedo MsC.

Codirector de proyecto

Docente: Ing. Julián González Velasco MsC.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE INGENIERIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
ZARZAL – VALLE DEL CAUCA
2020

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios por darme sabiduría y prudencia para llevar hasta el final de este proceso de formación profesional, también por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que se convirtieron en amigos y que han sido mi soporte y compañía durante todo este tiempo.

A mi familia que ha sido mi mayor apoyo y motivación durante el camino recorrido, y a mis padres con quienes siempre puedo contar incondicionalmente, los amo.

También, a toda la familia López Agudelo por brindarme todo su calor de hogar y cariño durante más de cinco años,

Finalmente, gracias a la Universidad del Valle por la formación recibida.

MICHELLE DÁVILA OLAVE

Dedicado a mis padres, a mi esposa e hijas, a mis hermanos, y familiares más cercanos; por apoyarme y darme la mano en cada momento que fue necesario, infinitas gracias, por ustedes hoy se alcanza este objetivo.

A mi Universidad por darme los conocimientos y las herramientas adecuadas, gracias a ustedes voy a hacer un excelente profesional.

A mi compañera de trabajo por sus ideas y aportes, que fueron de gran importancia para lograr esta propuesta.

Y por último al más importante a Dios por permitirme gozar de buena salud, con ella se puede lograr todo lo que nos proponemos.

JHON JAIRO JARAMILLO CABRERA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN-----	6
INTRODUCCIÓN -----	7
1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO, CON BASE EN LOS REQUERIMIENTOS DE LA NTC ISO 9001:2015 Y EL MARCO NORMATIVO LEGAL APLICABLE.-----	10
1.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN-----	10
1.1.1. Categorías -----	10
1.1.2. Misión Categoría Droguería-----	11
1.1.3. Visión Categoría Droguería -----	11
1.1.4. Valores-----	11
1.1.5. Estructura Organizacional -----	11
1.2. ESTÁNDAR DE PROCESOS Y DIAGRAMA DE FLUJO-----	12
1.2.1. Procesos internos de la Unidad de Negocio de Droguería. -----	12
1.3. MARCO NORMATIVO APLICABLE AL RETAIL FARMACEUTICO-----	14
1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL-----	14
1.4.1. Análisis de los resultados obtenidos-----	17
1.4.2. Comparativa de los procesos documentados existentes y los documentos exigidos por la norma ISO 9001:2015 y Resolución 1403:2007. --	23
2. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR LA OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS Y EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD. -----	24
3. CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD PARA EL SERVICIO FARMACÉUTICO DE BAJA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO.-----	28
4. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN CON LA ALTA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO.-----	31
4.1. FASE V – Verificar -----	31
4.2. FASE A – Actuar-----	34
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	35
6. BIBLIOGRAFIA -----	37
7. ANEXOS-----	39

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: LISTA DE CHEQUEO DIAGNOSTICA SGC -----	16
TABLA 2: TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS Y RELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, RESOLUCIÓN 1403 DE 2007. -----	25
TABLA 3: ESTRUCTURA DEFINIDA PARA CADA TIPO DE REGISTRO DOCUMENTAL. -----	26
TABLA 4: LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS -----	27
TABLA 5: INDICADORES DE MEDICIÓN DE ACUERDO A PROCESOS TÉCNICOS. -----	27
TABLA 6: DEFINICIÓN DE ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE FUNCIONAMIENTO -----	29
TABLA 7: MATRIZ DE STAKEHOLDERS -----	30
TABLA 8: INDICADORES DE MEDICIÓN DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS DE CALIDAD. -----	31
TABLA 9: ACTIVIDADES DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DE ELEMENTOS DEL SGC. -----	32
TABLA 10: ELECCIÓN DEL LÍDER DEL SGC Y CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD. -----	33
TABLA 11: ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE CAPACITACIONES. --	34
ANEXO 1 - TABLA 12: REVISIÓN DE LA LITERATURA -----	39
ANEXO 2 - TABLA 13: NORMOGRAMA APLICABLE A LAS ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO FARMACÉUTICO DE LA EMPRESA. -----	42
ANEXO 3 - TABLA 14: CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PROYECTO -----	46

RESUMEN

El presente trabajo pretende formular una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado especialmente en la norma internacional ISO 9001:2015 para los servicios farmacéuticos de baja complejidad de una organización que cuenta con una Unidad de Negocio de 27 Droguerías distribuidas en diferentes ciudades del país, donde se ofrece el servicio de comercialización y dispensación de medicamentos de venta libre (OTC), bajo prescripción médica (Rx) y de control especial (FNE).

Lo anterior, se plantea con el propósito de enfocar los esfuerzos de la organización en integrar las variables calidad y normatividad en su sistema de dirección y gestión empresarial, debido a las dificultades presentadas en el año 2019 con relación a los requisitos exigidos normativamente por el Ministerio de Salud y Protección Social.

PALABRAS CLAVES: Sistema de Gestión de Calidad, Droguería, Retail, PHVA, Documentación, SIPOC.

INTRODUCCIÓN

El caso de dos niños de 7 y 10 años que fallecieron en la ciudad de Bogotá el 21 de enero del 2020 por la administración equivocada de medicamentos dispensados por una famosa cadena de droguerías ha causado una gran sacudida para el retail farmacéutico, pues, evidencia un problema que sería más común de lo que parece. Todo comienza, cuando la madre de los menores fallecidos los llevó a un control de rutina a la entidad prestadora de servicios de salud (EPS), donde les fue formulado un antiparasitario denominado Albendazol. Sin embargo, recibió equivocadamente de la cadena de droguerías Tramadol –un analgésico opioide que afecta el sistema nervioso central y en sobredosis puede ocasionar depresión respiratoria grave– en vez del purgante que había sido prescrito por el profesional médico.

La madre suministró el medicamento como decía la fórmula, sin percatarse del error en la dispensación. De inmediato los menores manifestaron la reacción adversa al medicamento dado a las concentraciones administradas, que les provocaría posteriormente la muerte. La cadena de droguerías reconoció su responsabilidad y explicó que se trató de un error humano de una farmaceuta vinculada a su organización; mientras un fiscal de la unidad de vida de la seccional Bogotá radicó un oficio a una investigación penal.

En la toma al establecimiento, la Secretaría de Salud de Bogotá identificó “fallas en los procesos de almacenamiento y dispensación de medicamentos, relacionadas en particular con la ausencia de información al paciente sobre el uso adecuado de medicamentos; así como el incumplimiento de las normas sanitarias de los servicios ofrecidos” (EL TIEMPO, 2020)

Como consecuencia, un simple error en la dispensación puede tener consecuencias nefastas para las personas, por lo cual, las organizaciones prestadoras de servicios farmacéuticos deben garantizar la calidad de sus productos y servicios, mediante la descripción de las condiciones generales mínimas que debe reunir el personal, las instalaciones, la documentación, los materiales y equipos utilizados, el control de calidad, el almacenamiento y la dispensación (Forner, 2015).

Desde esta perspectiva, el Gobierno Colombiano determinó mediante la Resolución 1403 de 2007 el Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico, el cual permite dirigir y evaluar el desempeño del servicio, en términos de calidad y satisfacción en la prestación de los servicios a su cargo, la cual está enmarcada en los planes estratégicos para la inspección, vigilancia y control de los establecimientos y servicios farmacéuticos. En tal sentido, toman gran relevancia los Sistemas de Gestión de Calidad, puesto que son una herramienta indispensable para afrontar decisiones de planificación de actividades, de coordinación y organización, de asignación de recursos, de dirección y de control organizacional.

Para el caso específico del departamento del Valle del Cauca, la Secretaria Departamental de Salud durante las visitas a establecimientos farmacéuticos mayoristas y minoristas, identificó que para el año 2016, el 64% de los establecimientos visitados cumplieron con la normatividad sanitaria vigente, el restante se encontraba con concepto desfavorable, en razón a que se presenciaron deficiencias en las condiciones generales de funcionamiento, lo que representaba un riesgo potencial en la defensa de los derechos de las personas que les fueran suministrados medicamentos, dispositivos médicos y/o productos farmacéuticos de calidad, con el cuidado en la prevención y mitigación de los riesgos que producen un inadecuado manejo de los mismos para la salud de las personas (Secretaria Distrital de Salud, 2019; (Sixta, 2019).

Es por esto, que el presente trabajo pretende formular una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado especialmente en la norma internacional ISO 9001:2015 para los servicios farmacéuticos de baja complejidad de una organización que cuenta con una Unidad de Negocio de 27 Droguerías distribuidas en diferentes ciudades del país, donde se ofrece el servicio de comercialización y dispensación de medicamentos de venta libre (OTC), bajo prescripción médica (RX) y de control especial (FNE).

Lo anterior, se plantea con el propósito de enfocar los esfuerzos de la organización en integrar las variables calidad y normatividad en su sistema de dirección y gestión empresarial, debido a las dificultades presentadas en el año 2019 con relación a los requisitos exigidos normativamente por el Ministerio de Salud y Protección Social, concretamente en aspectos claves como la satisfacción del servicio percibido por los clientes, donde se obtuvo un porcentaje de conformidad del 56% de una muestra de 1.000 personas, donde específicamente la empresa dejó de percibir \$15.900 MM de pesos en las ventas planificadas; el 87% de la infraestructura física no cumplen con las especificaciones técnicas en pisos, paredes, techos, iluminación, temperatura y humedad relativa para una correcta conservación de los productos dejando pérdidas hasta por \$90 M de pesos, adicionalmente, sólo el 36% de los procedimientos e instructivos están documentados y normalizados, impidiendo tener una memoria organizacional, lo que produce una descentralización de los elementos y actores que interpretan y aplican procesos a su manera.

En concordancia con las problemáticas anteriormente mencionadas, algunas investigaciones han venido tomando gran relevancia, Chaves, Girón, & Ávila (2019); Jimenez, Ramírez, & Velandía (2019); Rojas & Gordillo (2018), Morillo (2018) y Castañeda, Gonzales, Solórzano, & Olivares (2015) abordan desde un enfoque de mejoramiento la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para los servicios farmacéuticos, los cuales afrontan la perspectiva de diseño de un caso aplicativo donde se pretende corregir las falencias que presentan las organizaciones caso de estudio en la prestación de sus servicios de comercialización y las no conformidades detectadas para mejorar el deficiente servicio percibido por los usuarios, en calidad, prescripción y reducir los riesgos asociados a la actividad de dispensación,

enfocándose en los puntos que establece la normatividad aplicable al servicio ofrecido.

Por tal razón, existe la necesidad de desarrollar, implementar y divulgar Sistemas de Gestión de Calidad basados en fortalecer y mejorar el desempeño organizacional, teniendo en cuenta herramientas administrativas, el compromiso y la participación activa de los colaboradores, para lograr competitividad en mercado de aquellas empresas pertenecientes al sector de la industria farmacéutica las cuales deben definir mecanismos estratégicos de gestión y control de los servicios y productos ofrecidos para satisfacer los requisitos normativos y de sus clientes (Gómez & Dauarte, 2015).

De acuerdo con lo anterior, para que la empresa caso de estudio pueda identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, fortalecer las competencias enfocadas a la correcta aplicación de los lineamientos establecidos en los procedimientos e instructivos, adecuar la comercialización de productos del servicio farmacéutico y atención al cliente, mejorar sus condiciones de infraestructura, capacitar a sus colaboradores y mejorar procesos técnicos de selección, adquisición, recepción, almacenamiento, dispensación y farmacovigilancia; sería pertinente fortalecer el desempeño organizacional, mediante la generación de una cultura enfocada en la calidad de productos y servicios de cara al cliente.

Para lograr el objetivo planteado el cual consiste en elaborar una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 dirigido al servicio farmacéutico de baja complejidad en una empresa del sector retail del Valle del Cauca, que permita proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los normativos aplicables, se establecen cuatro objetivos específicos alineados al objetivo general.

Para el primer objetivo específico se realiza un diagnóstico actual de la empresa caso de estudio, con base en los numerales 4 a 10 de la norma ISO 9001:2015 y el Capítulo IV, Artículo 17, Título I - Capítulo V, Capítulo II de la Resolución 1403:2007; para obtener la información pertinente de fuente primaria se realiza la conformación de mesas de trabajo multidisciplinarias, donde se desarrollaron entrevistas a los líderes y equipos de trabajo responsables de los procesos internos de la organización, con la finalidad de conocer detalladamente el grado de implementación actual del Sistema de Gestión de Calidad bajo los parámetros establecidos por la norma frente a la actualidad de la organización. En este apartado, se exponen los resultados arrojados por el instrumento mediante una calificación individual y global preliminar del sistema acompañado de un análisis y discusión de los resultados obtenidos.

Seguidamente, para el segundo objetivo específico, se identifican los elementos que formarán parte del Sistema de Gestión de Calidad para determinar los puntos de la

norma que deben ser diseñados de forma en que se puedan documentar los procedimientos necesarios, los indicadores de desempeño y se propone una ficha de reporte de los mismos para garantizar la operatividad de los procesos inherentes al servicio farmacéutico de baja complejidad.

Posteriormente, se construye el Manual de Calidad el cual refleja la estructuración del Sistema de Gestión de Calidad para el servicio farmacéutico de baja complejidad de la empresa caso de estudio, entre los cuales se incluye el alcance del sistema, la política de calidad, los objetivos de calidad, el objeto y el campo de aplicación, la descripción de la organización, responsabilidades y autoridades reflejadas en la estructura organizacional.

Se finaliza con socialización de la propuesta de implementación con la alta dirección de la Unidad de Negocio de Droguería de la organización, donde se realiza la presentación de la consolidación de los resultados, a través de un informe de gestión donde se detallan las actividades desarrolladas y se recalca la importancia de tener el compromiso visible y continuo en todos los niveles de la organización.

1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO, CON BASE EN LOS REQUERIMIENTOS DE LA NTC ISO 9001:2015 Y EL MARCO NORMATIVO LEGAL APLICABLE

1.1. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa caso de estudio, es una cadena de almacenes orgullosamente colombiana fundada en el año 1964, especializada en el comercio minorista de bienes y servicios, que integra importantes categorías de consumo masivo y hogar. Su trayectoria le ha permitido consolidar el liderazgo en el sur occidente del país y a través de un proceso de expansión responsable, ha alcanzado gran proyección nacional. En la actualidad cuenta con 27 Puntos de Venta multiformato, (Grandes Superficies, Cercanía y Locales especializados) con presencia a nivel nacional. Esta gran operación los ha convertido en uno de los grandes generadores de empleo en Colombia, aportando actualmente al país más de 3.600 empleos directos a través de sus diferentes canales de venta (cadena de tiendas, tienda virtual y ventas institucionales).

1.1.1. Categorías

Actualmente, la organización cuenta con nueve (9) categorías de las cuales ofrecen a sus clientes un amplio surtido de productos, bajo los más altos estándares de calidad y atención.

- Mercado
- Tecnología y Celulares
- Electrodomésticos
- Licores y Snack's
- Salud, Belleza y Cuidado Personal
- Hogar y Ferretería
- Papelería
- Juguetería
- Deportes

Así mismo, dentro de lo que se puede calificar como uno de los retos más grandes, la organización realiza una reinversión de su modelo de negocio y es así como nace la cadena de droguerías, la cual comercializa medicamentos de venta libre (OTC), bajo prescripción médica (RX) y de control especial (FNE), a través de su canal de venta presencial.

1.1.2. Misión Categoría Droguería

Ser una Unidad de Negocio que contribuya con el bienestar y la salud de los colombianos, mediante un portafolio adecuado de productos farmacéuticos confiables a precios competitivos con personal capacitado, que permita crear experiencias de compras memorables, generando permanencia y crecimiento de la cadena con responsabilidad social.

1.1.3. Visión Categoría Droguería

Consolidarse en el 2025 como La Unidad de Negocio de mayor crecimiento en la compañía, caracterizándose por su excelente servicio y calidad; siendo siempre la mejor opción de compra a través de los diferentes canales de ventas, permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades como también las expectativas de los clientes.

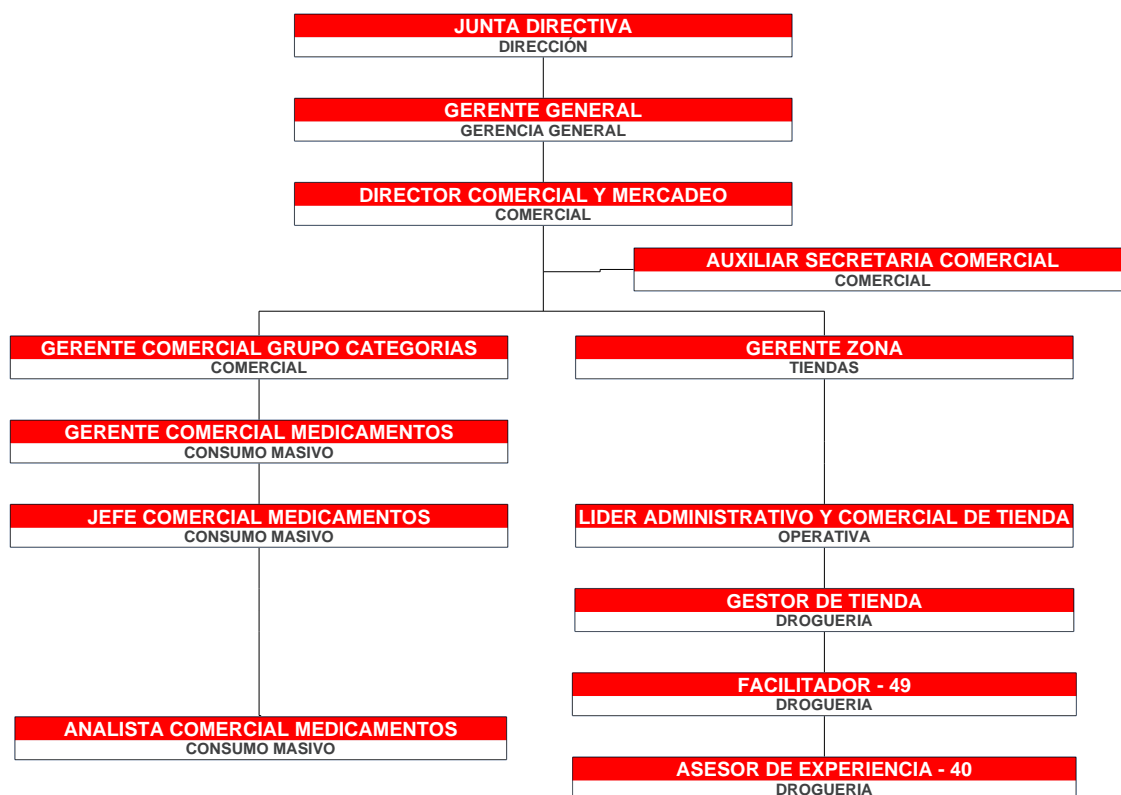
1.1.4. Valores

La organización afianza su cultura organizacional en los siguientes valores: *Honestidad, Integridad y Respeto*.

1.1.5. Estructura Organizacional

La Unidad de Negocio está estructurada de manera vertical, lo que representa las líneas de comunicación de la autoridad y responsabilidad, además, de la forma objetiva de las jerarquías del personal (*Figura 1*).

Figura 1: Organigrama funcional de la Unidad de Negocio.



Fuente: Autores.

1.2. ESTÁNDAR DE PROCESOS Y DIAGRAMA DE FLUJO

La gestión de procesos es una de las orientaciones o principios que se considera esencial en todos los modelos de excelencia de gestión (Aboal et al., 2008). Por tanto, estos procesos de identificación y control del modelo de operación están representados en el mapa de procesos de la empresa caso de estudio (Figura 2); estos a su vez intervienen en el alcance de los objetivos que permiten alcanzar los mejores servicios y resultados definidos para la Unidad de Negocio de Droguería.

1.2.1. Procesos internos de la Unidad de Negocio de Droguería

Los procesos realizados por el servicio farmacéutico de la organización se describen con el propósito de brindar una noción clara de las actividades ejecutadas.

Figura 2: Mapa de procesos de la organización



Fuente: Organización objeto de estudio.

- A. Selección del portafolio de medicamentos insumos médicos y afines:** Consiste en establecer los parámetros para la selección de los proveedores y productos que integrarán el portafolio de medicamentos, insumos médicos y afines de la Unidad de Negocio, lo anterior, garantiza suplir las necesidades del mercado objetivo.
- B. Adquisición de medicamentos, insumos médicos y afines:** Este proceso es el encargado de establecer acciones dirigidas a asegurar que los proveedores seleccionados, tengan la capacidad de suministrar productos o servicios de acuerdo a los requisitos legales y reglamentarios.
- C. Recepción y almacenamiento de medicamentos, insumos médicos y afines:** Este aplica para todos los productos que ingresan y son almacenados, de manera que sean aplicadas las técnicas administrativas y operativas para garantizar una apropiada recepción cuantitativa y cualitativa de los productos y que además sean almacenados en condiciones óptimas hasta el momento de su comercialización.
- D. Dispensación de medicamentos, insumos médicos y afines:** Establece los criterios, metodologías y requisitos para el cumplimiento de Buenas Prácticas de Dispensación (BPD) según la clasificación de los medicamentos OTC, RX y FNE.

E. Desnaturalización de medicamentos, insumos médicos y afines: Es la recolección de medicamentos vencidos, parcialmente consumidos o almacenados de manera inadecuada; que mediante un operador certificado para su transporte, realiza la destrucción final (incineración) de estos productos.

1.3. MARCO NORMATIVO APLICABLE AL RETAIL FARMACEUTICO

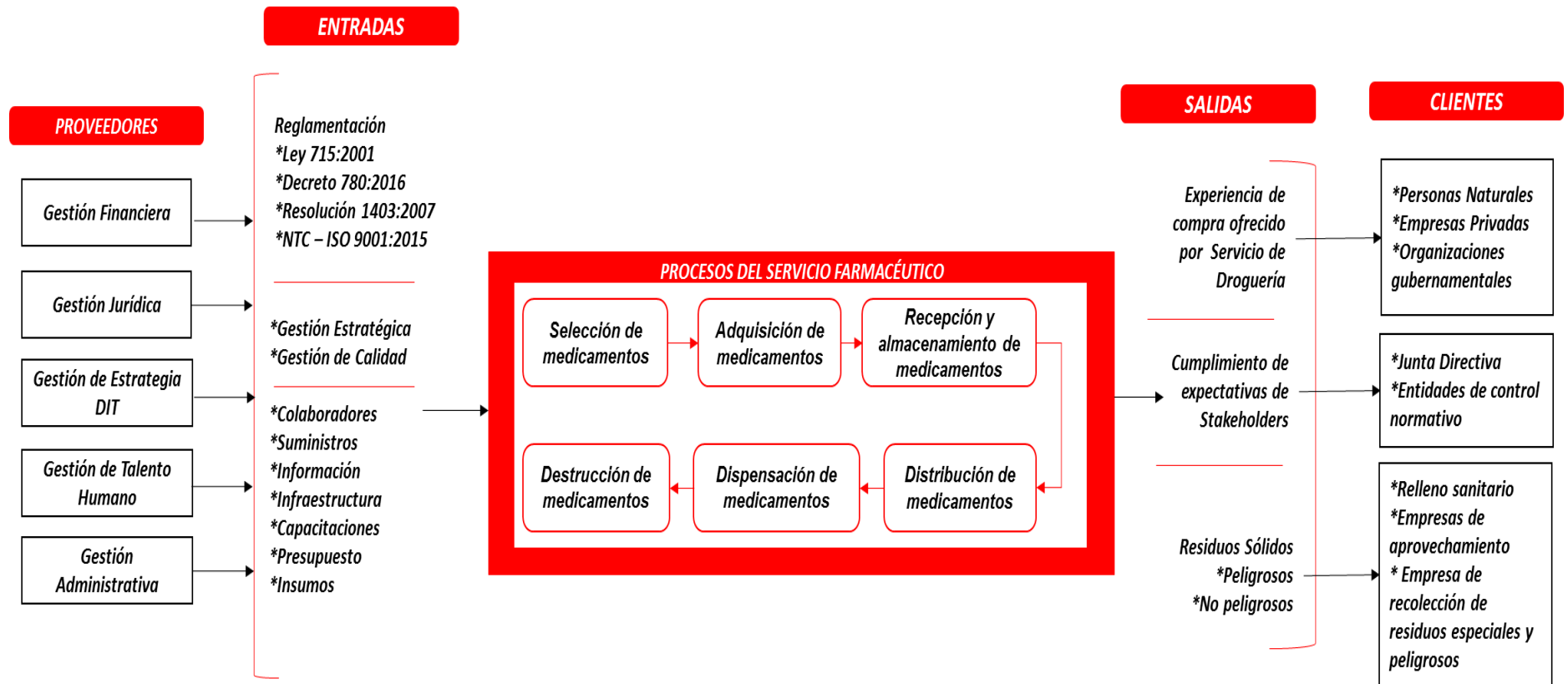
La legislación farmacéutica se orienta principalmente en garantizar que estén disponibles medicamentos eficaces e inoctrinos de buena calidad, y que se suministre información correcta acerca de ellos (C. Hodgkin, D. Carandang, & Hogerzeil., 2002). Por esta razón, para estos mercados la función de regulación normativa es ejercida por el Ministerio de Salud y Protección Social (MinSalud), el cual se convierte en un organismo de dirección, vigilancia y control, que permite la implementación de normas técnicas enfocadas en la calidad, aspectos sanitarios, comerciales y de información. Asimismo, las Leyes, Decretos y Acuerdos se han dedicado a establecer normas de funcionamiento y organización del sector, las Resoluciones se han concentrado en aspectos de calidad y las Decisiones van enfocadas a aspectos comerciales, puntualmente, se han establecido 45 normativas que tienen aplicabilidad a toda persona u organización que realice una o más actividades y/o procesos del servicio farmacéutico (*Ver 7, Anexo 2*).

1.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente la empresa caso de estudio no cuenta con un Sistema de Gestión De Calidad, por tanto, toma la decisión de implementar y mantener un sistema que cumpla con los requisitos normativos sin la necesidad de respaldarlo con una certificación, debido a que se están afrontando cambios a nivel estratégico y operativos que cambian su planificación y estructura actual del sistema. Es por esto que para brindar una propuesta del sistema, se realizó un diagnóstico de las exigencias de cada uno de los requerimientos de la norma de referencia ISO 9001:2015 utilizada como fundamento teórico y la información preliminar suministrada.

Por ende, se inició por elaborar una lista de chequeo de acuerdo a los numerales que deben ser evaluados a través de una escala que permite cuantificar el cumplimiento de los requisitos conforme al propósito y alcance del proyecto (*Tabla 1*). Seguidamente, para la aplicación de esta herramienta se identificó en el mapa de procesos de la organización, las relaciones entre las áreas y los procesos ejecutados actualmente por la Unidad de Negocio (*Figura 3*), obteniendo la información del cumplimiento de dichos ítems, a partir de entrevistas realizadas a los líderes de los procesos y sus equipos de trabajo, determinando de esta forma el nivel de cumplimiento preliminar global del Sistema de Gestión de Calidad.

Figura 3: Diagrama SIPOC de los procesos internos de la Unidad de Negocio de Droguería.



Fuente: Autores.

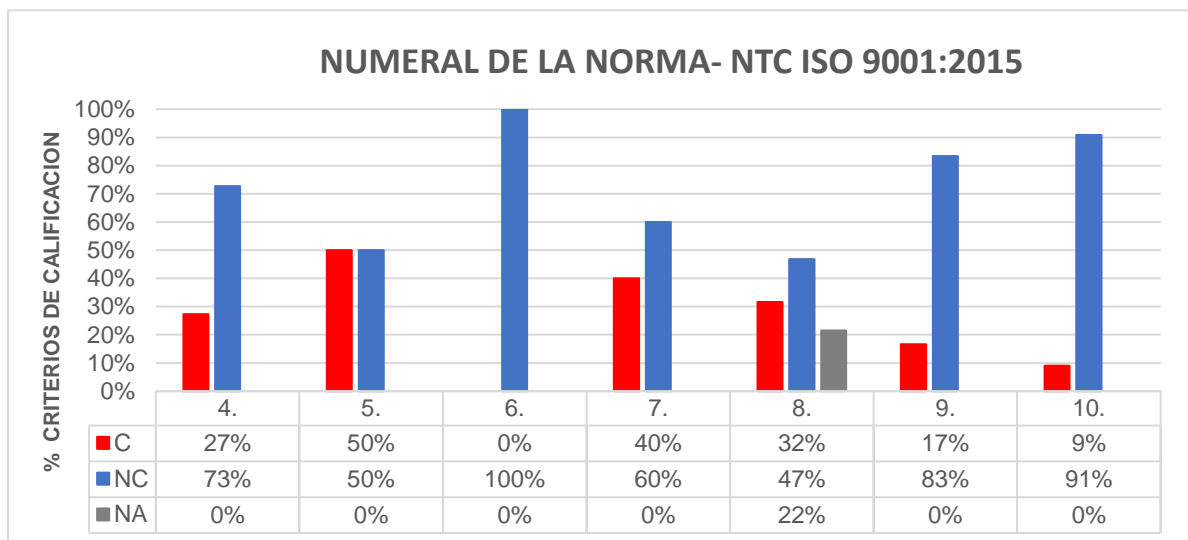
Tabla 1: Lista de chequeo diagnostica SGC

GESTIÓN DE LA CALIDAD GESTIÓN DE PROCESOS				
LISTA DE CHEQUEO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NTC ISO 9001-2015				
CRITERIOS DE CALIFICACION: C.Cumple; NC. No cumple; NA. No aplica.				
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		C	NC	NA
4.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO		C	NC	NA
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.		x	

Fuente: Autores.

Cada capítulo fue valorado mediante los criterios de calificación C: “Cumple”, NC: “No Cumple” y NA: “No Aplica” dependiendo del cumplimiento verificable de los requisitos al interior de la organización. Al final del ejercicio, se realizaron los cálculos aritméticos conforme a los resultados por numeral, arrojando una calificación global del resultado de implementación con status “BAJO”, donde los capítulos 5 y 7 presentan un mejor porcentaje de cumplimiento con una puntuación de 50% y 40% respectivamente; por otra parte, los capítulos con menor cumplimiento son el 4, 6, 8,9 y 10 con porcentajes comprendidos entre el 32% hasta el 0% (Figura 4).

Figura 4: Resultados de la gestión de la calidad

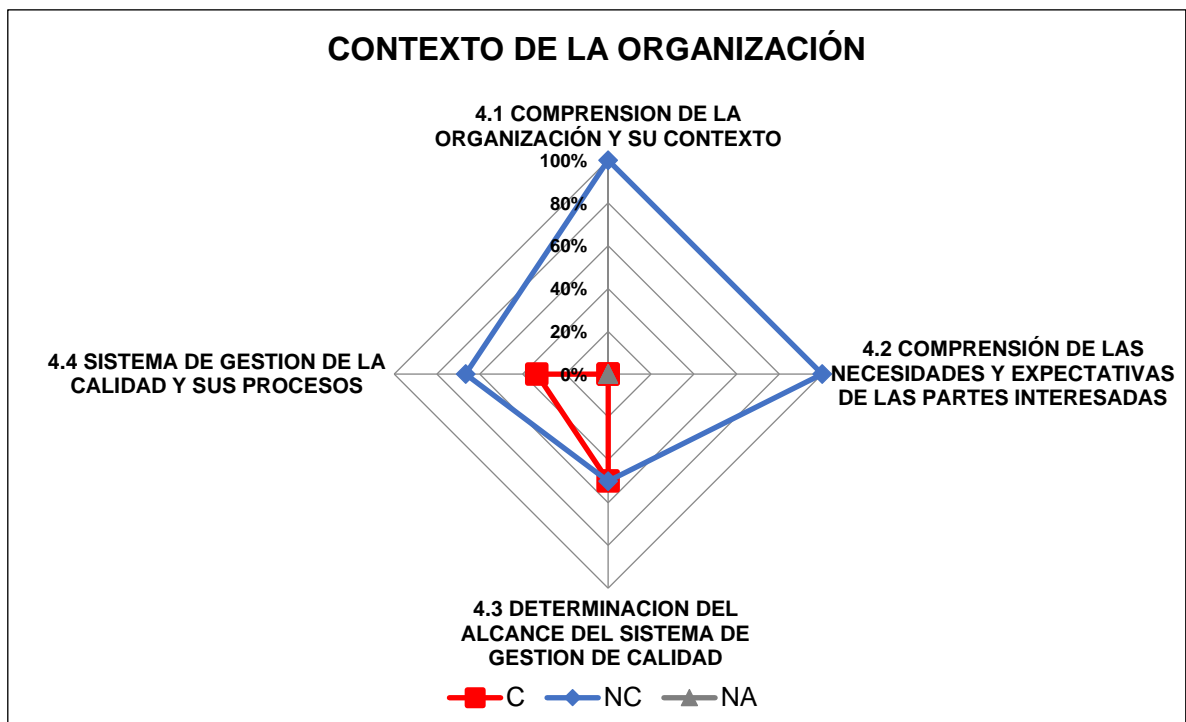


Fuente: Autores.

1.4.1. Análisis de los resultados obtenidos

A continuación, se presenta el informe de cumplimiento por numeral, el cual consiste en desglosar punto por punto las calificaciones obtenidas. El primer capítulo evaluado es el número 4, el cual está compuesto por cuatro literales, representados en la (Figura 5) donde se observa la variable “cumplimiento” representada por la línea de color rojo la cual solo aplica a los literales 4.3 y 4.4 con un porcentaje del 50% y 33% respecto a los otros literales con 0% de implementación.

Figura 5: Resultados diagnostico capítulo 4 - ISO 9001:2015



Fuente: Autores.

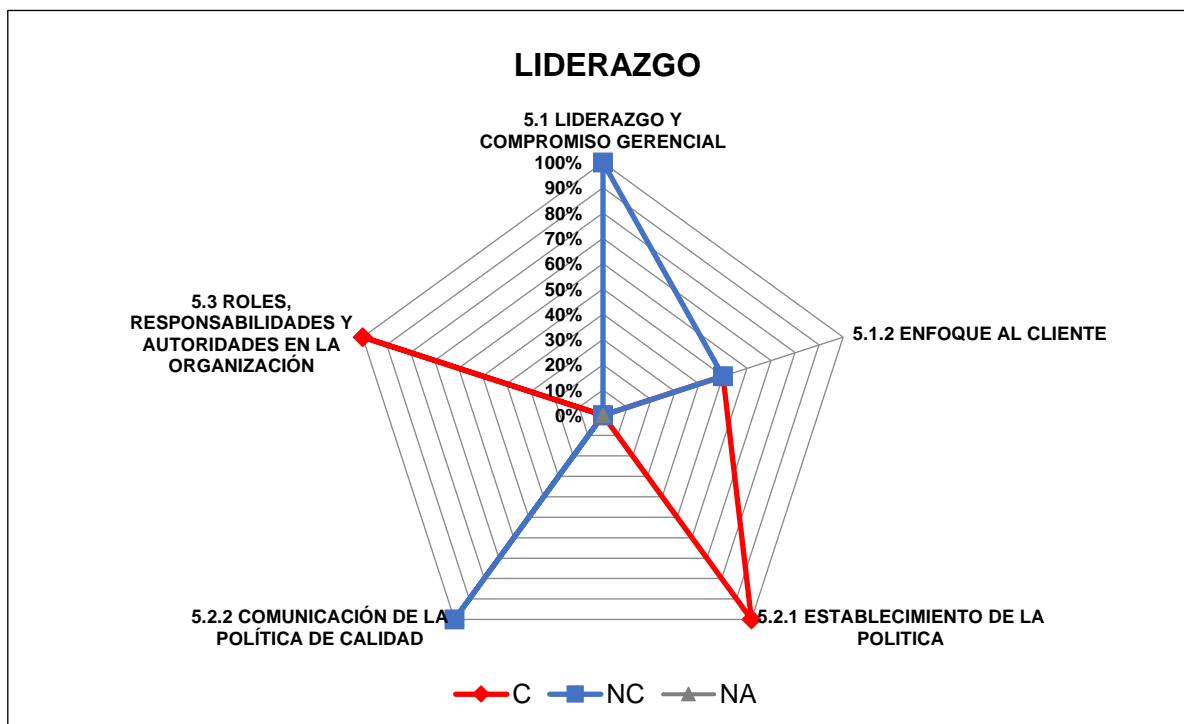
Al presentarse un incumplimiento en los literales 4.1 y 4.2, se propuso un plan de acción el cual contemplaba las siguientes actividades:

- Elaborar un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).
- Identificar todas las partes interesadas pertinentes, que permita elaborar una matriz de partes interesadas.

- Documentar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Identificar todos los procesos involucrados en las operaciones de la Unidad de Negocio de la empresa.

Seguidamente en el capítulo 5, se obtuvo un cumplimiento de un 50% en los literales evaluados según lo observado en la (Figura 6), por consiguiente, se planteó como plan de contingencia, la creación de un plan de desarrollo donde se establezca una alineación estratégica con los objetivos y la política de calidad, donde la alta dirección demuestre liderazgo y compromiso con respecto a la implementación de un sistema de gestión de la calidad, asegurándose de que se siga la política y los objetivos de la calidad donde éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.

Figura 6: Resultados diagnostico capítulo 5 - ISO 9001:2015



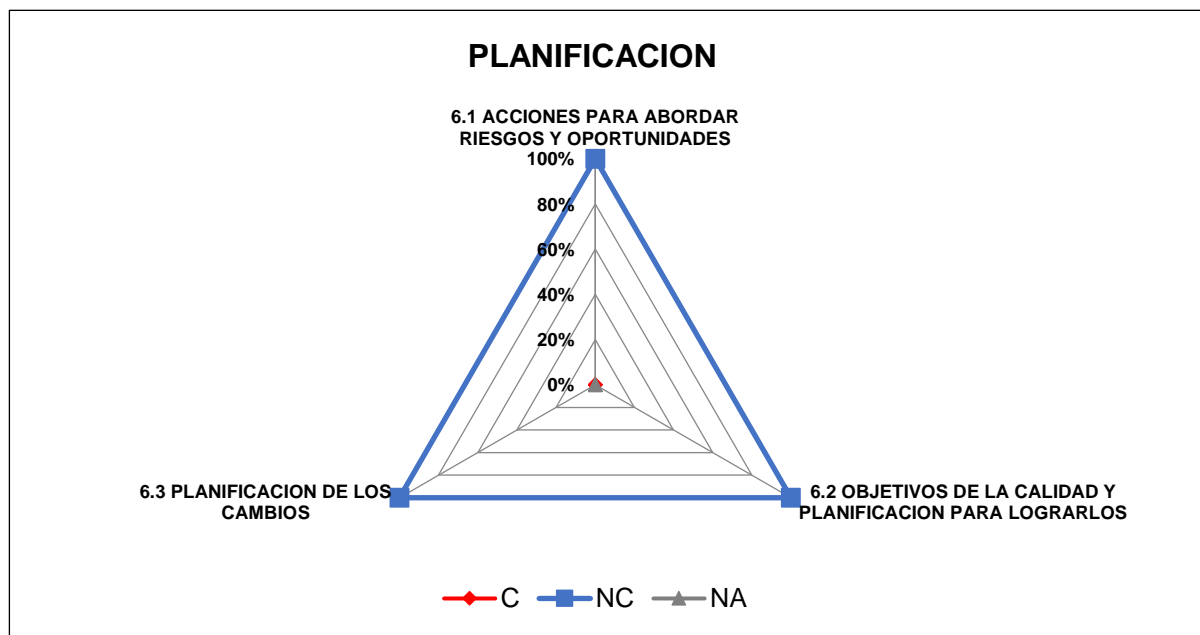
Fuente: Autores.

El capítulo 6 presentó un incumplimiento del 100% en todos los literales evaluados, lo que llevó a identificar que en la empresa caso de estudio no se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que un sistema

de gestión de calidad logre los resultados esperados (*Figura 7*). Por tanto, el plan de acción consiste en:

- Proponer una matriz de riesgos.
- Documentar procedimiento para la gestión del riesgo.
- Elaborar un formato para reporte de acciones para abordar riesgos y oportunidades.
- Actualizar los objetivos de calidad.
- Documentar procedimiento para la gestión de los cambios.

Figura 7: Resultados diagnóstico capítulo 6 - ISO 9001:2015

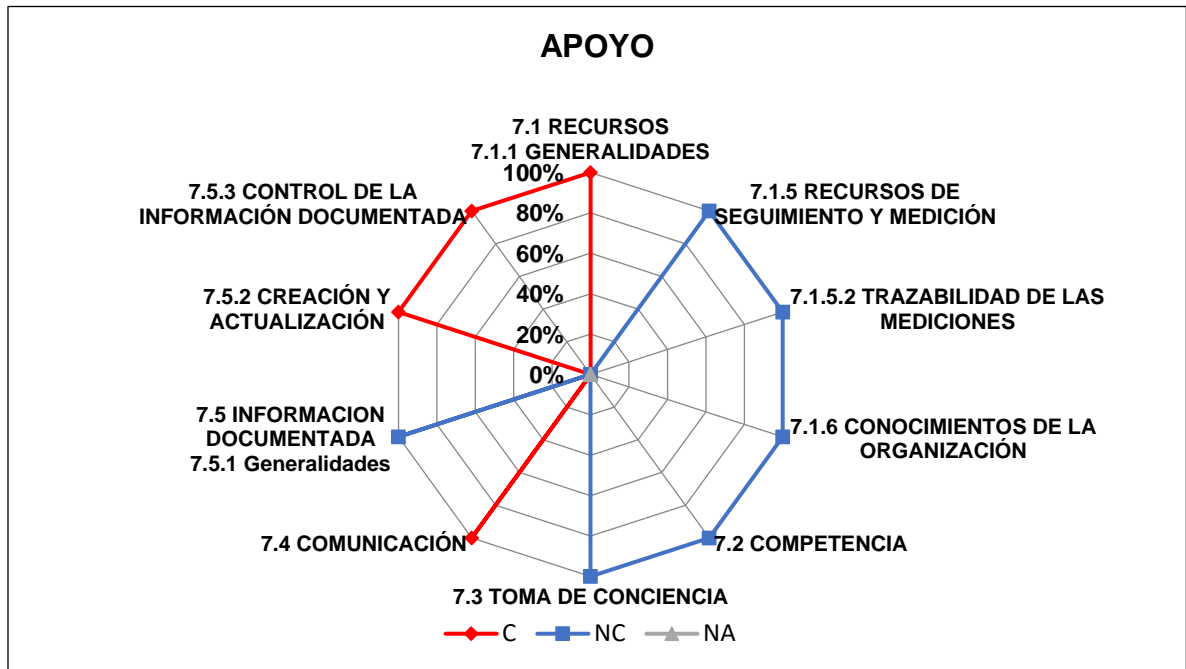


Fuente: Autores.

El capítulo 7 representado por la (*Figura 8*), obtuvo en los literales 7.1.1, 7.4, 7.5.2, 7.5.3 un cumplimiento del 100% y en los literales restantes un incumplimiento total; por consiguiente, es importante que la organización para este punto estipule y proporcione los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar de un modo continuo el Sistema de Gestión de la Calidad, a través de los siguientes planes de acción:

- Elaborar listado de requisitos de documentación de la ISO 9001:2015.
- Elaborar un procedimiento para el control de la información documentada.

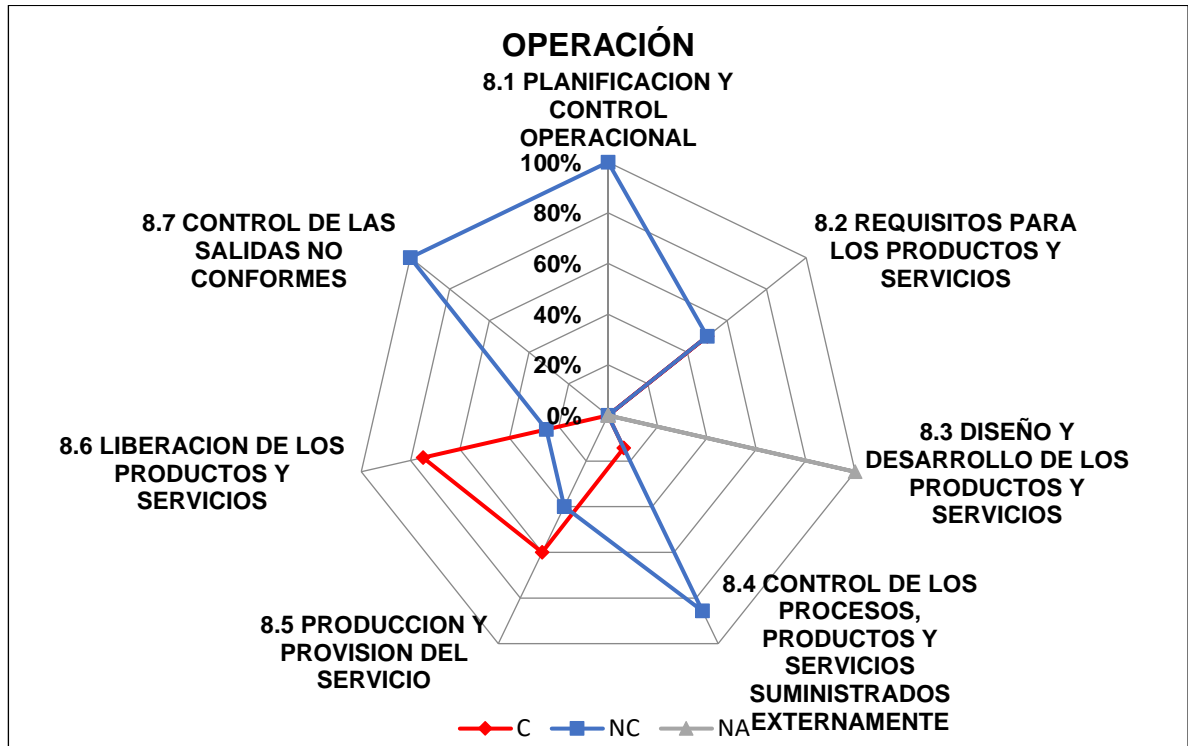
Figura 8: Resultados diagnostico capítulo 7 - ISO 9001:2015



Fuente: Autores.

Para el capítulo 8, el literal 8.6 “Liberación de los productos y servicios” presentó una calificación de “cumplimiento” del 75%, seguido de 8.5 “Producción y provisión del servicio” con el 60%, por ultimo 8.4 “Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente” con 14% (Figura 9). Lo anterior, reflejó que los esfuerzos deben estar focalizados en realizar una planificación, implantación y control de todos los procesos necesarios para cumplir con los requisitos que establece el control del servicio y los productos ofrecidos por la organización.

Figura 9: Resultados diagnostico capítulo 8 - ISO 9001:2015

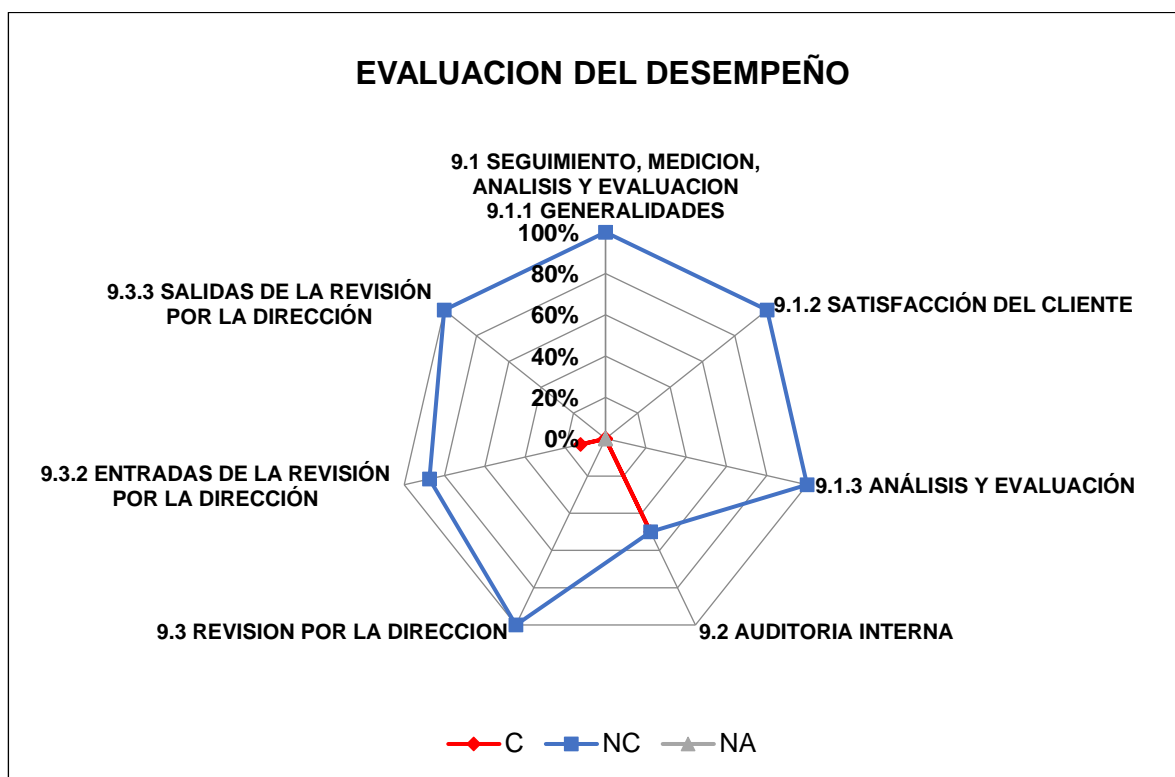


Fuente: Autores.

En el capítulo 9, en los literales 9.1.2, 9.1.3, y 9.3.3 se presentó un incumplimiento del 100%, por lo que es necesario crear una metodología de evaluación de desempeño para el sistema, principalmente promoviendo la creación de medidas de desempeño que permitan evaluar dicho sistema (Figura 10). El plan de acción propuesto se basa en:

- Proponer una matriz de seguimiento a indicadores de gestión.
- Documentar el procedimiento de recepción de peticiones, quejas, reclamos y/o sugerencias.
- Elaborar un formato para encuestas de satisfacción del cliente.
- Elaborar el procedimiento de la auditoría.
- Elaborar Informe de auditoría interna de calidad.

Figura 10: Resultados diagnostico capítulo 9 - ISO

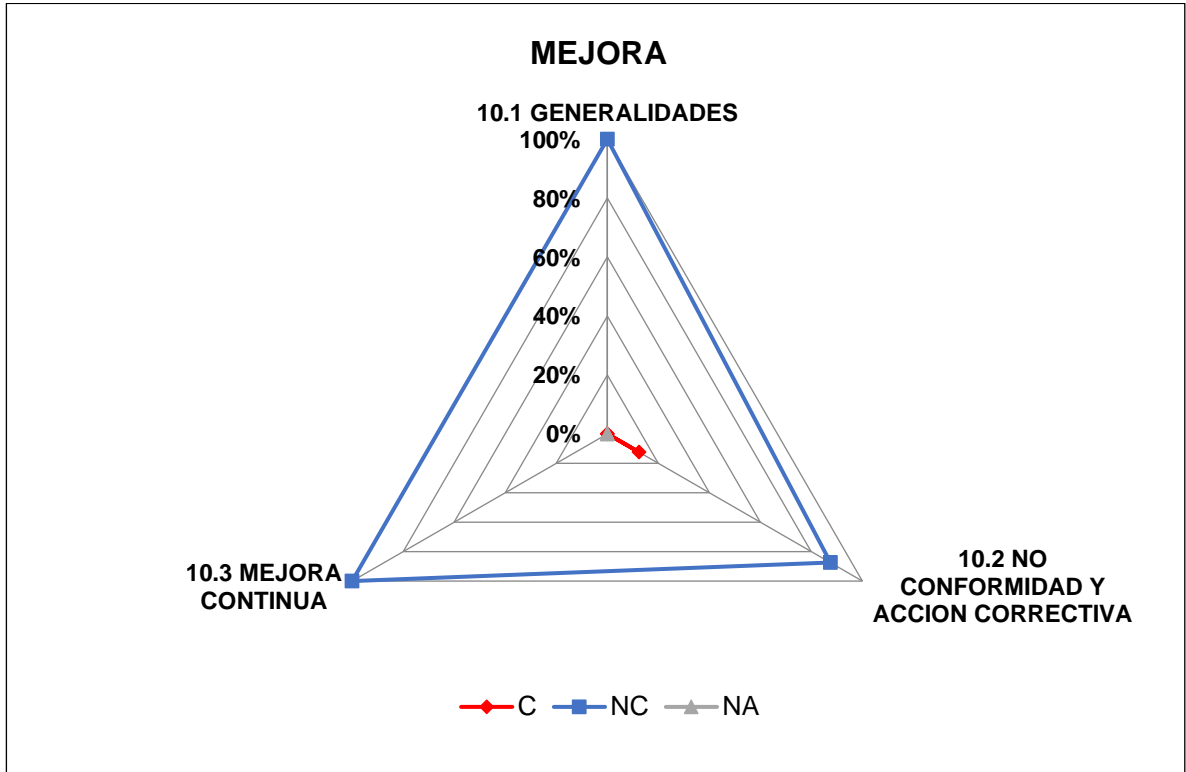


Fuente: Autores.

Para el último capítulo, se contó con un porcentaje de “cumplimiento” para el numeral 10.2 “No conformidad y Acción correctiva” del 13% de implementación, para los literales 10.1 y 10.3 se incumple con el 100% (Figura 11). Por lo tanto, el plan de acción propuesto para el capítulo contempla las siguientes actividades:

- Elaborar un formato para el reporte de acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora.
- Elaborar el procedimiento para el reporte de acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora.

Figura 11: Resultados diagnostico capítulo 10 - ISO 9001:2015

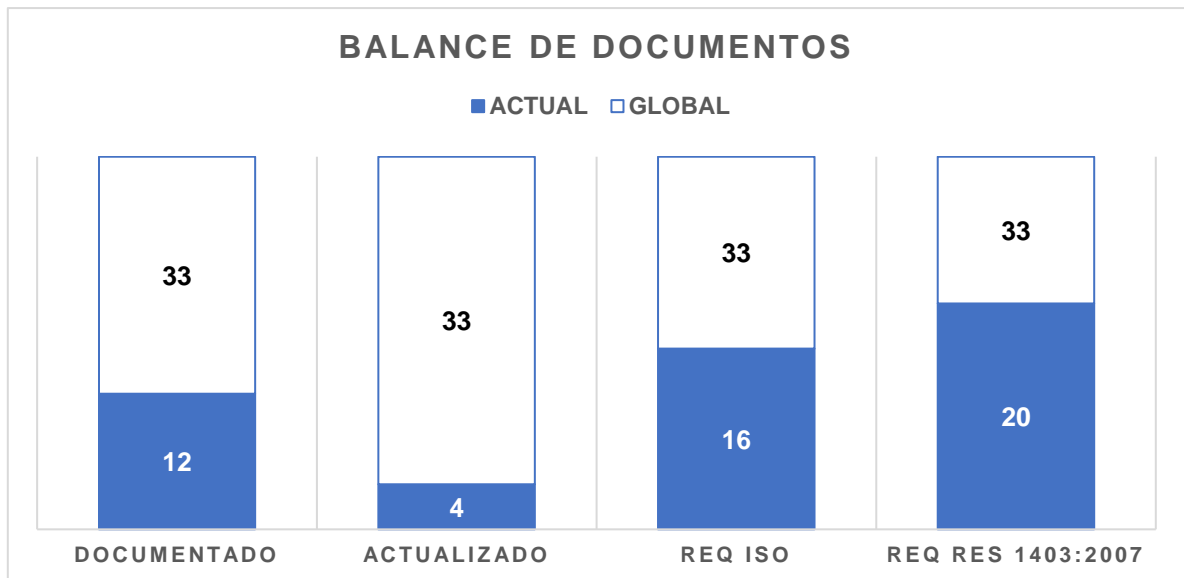


Fuente: Autores.

1.4.2. Comparativa de los procesos documentados existentes y los documentos exigidos por la norma ISO 9001:2015 y Resolución 1403:2007.

Como se observa en la (Figura 12), de 33 procedimientos con los que debería actualmente contar la empresa caso de estudio, 12 están documentados representando un 36, 36% del porcentaje total y de estos 4 están actualizados. Además 16 de estos documentos son necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y 20 poseen requisito de documentación por la normatividad sanitaria aplicable. De acuerdo al diagnóstico realizado, la organización no cuenta con los registros suficientes y las técnicas se consideran poco apropiadas dando una valoración muy poco objetiva de cumplimiento con los requerimientos del cliente y la normatividad.

Figura 12: Balance de procesos documentados



Fuente: Autores.

2. DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PARA GARANTIZAR LA OPERATIVIDAD DE LOS PROCESOS Y EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico del sistema mencionados en el apartado anterior, se plantearon los lineamientos base para la documentación detallada de los elementos necesarios que permitieran definir el Sistema de Gestión de Calidad para la Unidad de Negocio de Droguería de la empresa caso de estudio a través del planteamiento de un cronograma de actividades (Ver 7 – Anexo 3), dando cumplimiento a los requisitos normativos de los servicios brindados por la misma y a los de la Norma ISO 9001:2015.

Inicialmente, fue necesario que se garantizará que la alta dirección de la empresa que en este caso correspondía al elemento con mayor relevancia para el logro del proyecto, permitiera generar un entorno apropiado de confianza, trabajo en equipo y compromiso evidente en todos los niveles jerárquicos, para la elaboración de un plan detallado enfocado a las fases PH (Planear – Hacer) del ciclo de mejora continua PHVA, pues la planeación y la organización influye sobre el uso de recursos, lo expedito del proceso y el nivel de satisfacción de los colaboradores (Rincón, 2002).

Luego, se realizó junto con la alta dirección la jerarquización de la documentación técnica, donde se consensuó el orden de la información (*Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos y formatos y/o documentos relacionados*) teniendo en cuenta el mapa de procesos y la clasificación de los mismos en estratégicos, misionales y de apoyo, luego se identificó el alcance con el propósito de proporcionar un marco claro de trabajo de las operaciones de la organización, permitiendo una consistencia de los procesos y una mejor comprensión del sistema (*Tabla 2*).

Tabla 2: Tipología de los procesos y relación de procedimientos, Resolución 1403 de 2007.

PROCESO EXIGIDO POR LA NORMA	TIPO E M A			PROCESO INTERNO AL QUE PERTENECE	ÁREA	RESPONSABLE
SELECCIÓN DE PORTAFOLIO Y PROVEEDORES DE MEDICAMENTOS, INSUMOS MÉDICOS Y AFINES.		x		Gestión Comercial	Dirección Comercial	Gerente Comercial Categoría Medicamentos

Fuente: Autores.

Seguidamente se determinaron las necesidades documentales, a través de entrevistas individuales y grupales con los responsables de los procesos. Para esto se resolvieron inicialmente las dudas referentes al ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué?, identificando la necesidad interna en crear o actualizar la información relevante para el sistema, determinando en lo posible, lo existente para usar al máximo lo que funciona en forma adecuada.

Por esta razón, para comenzar con la planeación efectiva se requirió conocer a fondo los procesos claves de la organización, aquí cada líder de proceso tenía la responsabilidad de describir minuciosamente las actividades desempeñadas, luego mediante una inspección visual por parte del equipo del proyecto se verificaba que estas actividades mencionadas se ejecutarán de la forma descrita por el líder, comparándolo con el paso a paso de la ejecución de las actividades evidenciadas en el trabajo de campo, para inmediatamente iniciar con la redacción de los documentos preliminares, teniendo en cuenta la estructura específica designada por la organización para cada registro (*Tabla 3*), finalizando de esta forma la estructuración documental. El paso siguiente consistió en realizar el envío para modificación o aprobación de los documentos mediante el soporte de la firma del líder y de la subdirección o dirección a la cual forma parte el proceso.

Tabla 3: Estructura definida para cada tipo de registro documental.

DESCRIPCIÓN DEL ITEM	M	P	I	F
Logo organizacional	x	x	x	x
Proceso al que pertenece	x	x	x	x
Subproceso al que pertenece	x	x	x	x
Nombre del documento	x	x	x	x
Código único de identificación	x	x	x	x
Versión del documento	x	x	x	x
Número de páginas	x	x	x	
Objetivo	x	x	x	
Alcance	x	x	x	
Definiciones		x	x	
Contenido	x	x		x
Actividades		x	x	
Responsables	x	x	x	x
Documentos referenciados	x	x	x	
Control de Elaboración, Aprobación y Publicación	x	x	x	
Pie de página "copia controlada"	x	x	x	x

(P) Procedimiento, (I) Instructivo, (M) Manual & (F) Formato.

Fuente: Autores.

A nivel de procedimientos e instructivos del Sistema de Gestión de Calidad, se lograron identificar 33 registros, comprendidos en 3 manuales, 6 procedimientos, 4 instructivos y 20 formatos, los cuales se documentaron teniendo en cuenta las reglas de brevedad, uso de un lenguaje apropiado al público objetivo y la disponibilidad por roles y perfiles, posteriormente, se incluyeron en el listado maestro de documentos de la organización (Tabla 4). Estos registros soportan la ejecución de actividades, plantean las directrices a ejecutar, dan bases para indicadores de desempeño, pero principalmente para este caso, brindan las herramientas para el cumplimiento a los requisitos de la norma.

Tabla 4: Listado maestro de documentos

TIPO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	VERSIÓN	PROCESO	SUBPROCESO
MANUAL	AUDITORÍA INTERNA	M-AU-001	1	Gestión de Calidad	Auditoria
PROCEDIMIENTO	PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIA	P-GS-003	1	Gestión Experiencia Clientes	Servicio al Cliente

Fuente: Autores.

El propósito de realizar la definición de los procedimientos de la compañía es garantizar la gestión de los procesos y sus interrelaciones de una manera efectiva; y de esta forma asegurarse de que la información necesaria está disponible para operar y gestionar los riesgos que pueden afectar a las salidas y los resultados. (Triviño, 2017). Además, para permitir ejecutar un seguimiento donde sea analizado y evaluado el desempeño organizacional se definieron indicadores de los procesos técnicos previamente establecidos, su fórmula de cálculo, área responsable y el método de medición (Tabla 5).

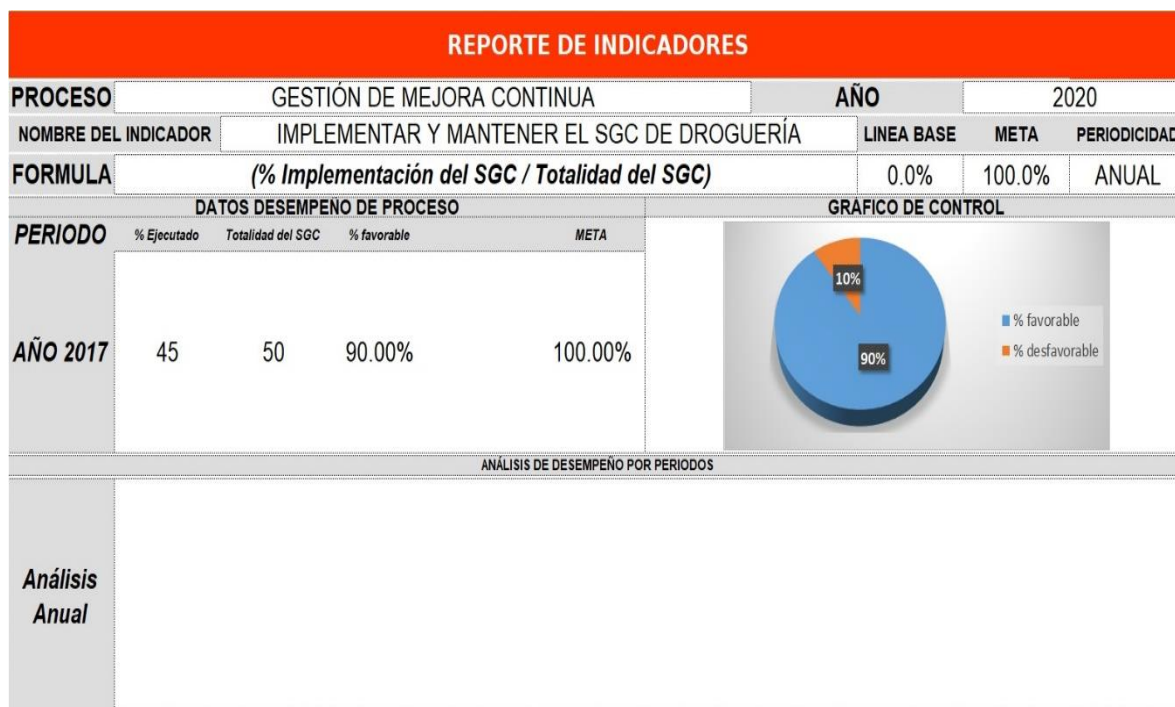
Tabla 5: Indicadores de medición de acuerdo a procesos técnicos.

PROCESO	INDICADOR	UND	FÓRMULA DE CÁLCULO	ÁREA RESPONSABLE	MÉTODO DE MEDICIÓN
SELECCIÓN DE PROTAFO-LIO Y PRO-VEEDORES DE MEDICA-MENTOS, IN-SUMOS MÉDI-COS Y AFINES	Rotación en Unidades por periodo	#	Nº unidades vendidas por periodo	Dirección Comercial	Sistema de información SAP

Fuente: Autores.

De igual forma se definieron los respectivos tableros para el reporte y seguimiento de dichos indicadores, lo que le permite a cada área responsable monitorear a través del gráfico de control los datos proporcionados por las fuentes de información respectivas (Figura 13).

Figura 13: Reporte de KPI para procesos técnicos.



Fuente: Autores.

3. CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD PARA EL SERVICIO FARMACÉUTICO DE BAJA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO.

Una vez contruidos los registros, los indicadores y sus respectivas tablas de seguimiento basadas en los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, se plantea la propuesta para la estructuración del Manual de Calidad, el cual es un desarrollo documental que constituye la columna vertebral del Sistema de Gestión de Calidad, por tanto, garantiza el cumplimiento de los estándares en materia de calidad en la prestación del servicio farmacéutico de baja complejidad. El documento está contenido en 30 páginas con 20 numerales, entre los que se incluye el alcance del sistema, los objetivos, el objeto y el campo de aplicación, la descripción de la organización, responsabilidades y autoridades reflejadas en la estructura organizacional.

Este manual da respuesta a aquellos numerales de la norma que arrojaron un status de incumplimiento en el diagnóstico elaborado inicialmente. Por lo tanto, se propuso un plan de acción el cual contemplaba elaborar el respectivo análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) para determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su dirección estratégica, y

también aquellas que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos (Tabla 6).

Tabla 6: Definición de aspectos internos y externos de funcionamiento

CUESTIONES INTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos confiables y de calidad. • Amplio surtido en medicamentos RX y OTC. • Posicionamiento en el mercado. • Colaboradores con amplia experiencia y motivación. • Cumplimiento del protocolo de dispensación. • Política de servicio personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control en la planeación. • Comunicación y control de los objetivos a largo y mediano plazo. • Relación financiera inestable con aliados. • Baja comunicación en el plan comercial.
CUESTIONES EXTERNAS		
OPORTUNIDADES	FO <i>(Estrategias de Crecimiento)</i>	DO <i>(Estrategias de Supervivencia)</i>

Fuente: Autores.

También, se identificaron las partes interesadas (*clientes, proveedores internos, proveedores externos, colaboradores, entidades de control gubernamental y socios*) pertinentes a los procesos ejecutados con el fin de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables (Tabla 7).

Tabla 7: Matriz de Stakeholders

PARTE INTERESADA	EXPECTATIVAS
<p>CLIENTES: Siendo su razón de ser, se definen como todas las personas (Naturales o Jurídicas) que acceden a los productos ofrecidos en la Unidad de Negocio de Droguería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de dispensación que cumpla las exigencias normativas. • Productos que logren la satisfacción plena de sus necesidades, con la calidad ofertada.

Fuente: Autores.

De igual forma, quedaron identificados y referenciados todos los procesos transversales y/o técnicos involucrados en las operaciones de la Unidad de Negocio de Droguería de la empresa, los cuales apoyan el propósito de la organización y constituyeron el primer paso para establecer la Política de Calidad, la cual dio respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué hace la organización?, ¿Cuáles son productos o servicios ofrecidos?, ¿Quién es el cliente ideal?, ¿Cuáles son las necesidades de los clientes que se pueden cubrir?, y ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?.

Una vez definida dicha política, se continuó con el proceso de comunicación interna a través de los canales de comunicación establecidos (link de administración de documentos, boletín interno, página web, cartelera informativa y correo electrónico institucional), para que estuviera disponible para entenderse y aplicarse en todos los procesos transversales y técnicos.

En concordancia con lo anterior, se definieron y establecieron cuatro (4) objetivos de calidad los cuales se engloban en la definición de lo que se desea conseguir por parte de la alta dirección y se detalla la planificación para lograrlo, mediante el establecimiento de indicadores, metas, responsable de la coordinación del plan y el método de medición estipulado para realizar el seguimiento de los resultados obtenidos (Tabla 8).

Tabla 8: Indicadores de medición de acuerdo a los objetivos de calidad.

OBJETIVO	UN D	INDICADOR	MET A	ÁREA RESPONSABLE	MÉTODO DE MEDI- CIÓN
Implementar y mantener el SGC del servicio Droguería.	%	(Implementación del SGC / Totalidad del SGC) *100	100%	Gerente Comercial Categoría de Medicamentos	Matriz de diagnóstico del SGC

Fuente: Autores.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la empresa con las herramientas previstas puede asegurarse que todo colaborador entienda los requisitos de la norma, los cumpla y promueva el ejercicio de generar procesos internos de calidad, con una actividad productiva que aporte en la inspección constante para alcanzar los resultados proyectados.

4. SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN CON LA ALTA DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CASO DE ESTUDIO.

Finalizado el periodo planteado para la realización del proyecto (*Octubre 2019 a Marzo de 2020*) fue presentado a la alta dirección la consolidación de los resultados, a través de un informe de gestión donde fue nuevamente recalcada la importancia de tener un compromiso visible y continuo en todos los niveles de la organización, detallado adicionalmente las actividades desarrolladas en conjunto con los colaboradores, quienes trabajaron en equipo para el cumplimiento de todos los objetivos establecidos.

Adicionalmente, para culminar las fases VA (Verificar – Actuar), las cuales tienen que ver con la implementación y aseguramiento del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa caso de estudio se plantearon las siguientes actividades, basadas en lo dicho por Rincón, (2002):

4.1. FASE V – Verificar

Ahora bien, para realizar el plan de mejoras, la empresa debe establecer un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios realizados, por tanto se trata de una fase de regulación y ajuste, la cual debe estar enfocada en:

- Desarrollar completamente todos los elementos, tal como se diseñaron y documentaron, en todas las áreas pertinentes de la empresa.
- Garantizar la coordinación y el enfoque consistente a las políticas del sistema, a los manuales, los procedimientos y a las instrucciones de trabajo, mediante la capacitación y el uso constante de los mismos.
- Demostrar la efectividad de todo el sistema de calidad, utilizando el concepto de auditorías internas/ externas de cumplimiento y los resultados de las mismas, generando la confianza necesaria para que el sistema cumpla de manera adecuada el alcance definido para el mismo.

Por lo anterior, debe ser la alta dirección la responsable de una correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad, del correcto funcionamiento una vez implementado, pues deben dar seguimiento a las actividades propuestas, además de estar involucrada en los procesos que se realicen, informando en cada nivel de la empresa el propósito de la implementación y transmitir el interés en el correcto desempeño del mismo (Tabla 9).

Tabla 9: Actividades de compromiso para el desarrollo de elementos del SGC.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RECURSOS/ MATERIALES
1. Planificación de la reunión con líderes de procesos.	3 Días	<ul style="list-style-type: none"> • Listado Maestro de Personal • Computador • Banner de invitación • Correo Electrónico • Sala de Reuniones • Diapositivas de apoyo • Proyector
2. Comunicación de la dinámica de implementación del SGC.	1 Día	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Reunión • Refrigerio

Fuente: Autores.

Una vez comunicado el interés de la alta dirección en la implementación del sistema, debe ser asignado el líder y el área específica que velará por el cumplimiento de todas las actividades planteadas, manteniendo la coordinación con las áreas involucradas, dando seguimiento a los indicadores desempeño y comunicando la información relevante inherentes a los procesos (Tabla 10).

Tabla 10: Elección del Líder del SGC y Conformación del Comité de Calidad.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RECURSOS / MATERIALES
3. Análisis de colaboradores con perfiles y competencias para liderar el SGC.	1 Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Listado Maestro de Personal • Perfiles profesionales • Experiencia profesional • Competencias por colaborador
4. Selección del Líder	2 Días	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del personal competente • Sala de Reuniones • Acta de Reunión • Notificación de Elección
5. Determinación del Comité de Calidad		

Fuente: Autores.

Para las actividades relacionadas con la distribución de los documentos del sistema, debe determinarse por parte del comité el medio óptimo por el cual será distribuida la información de acuerdo a los procesos contemplados de comunicación interna dentro de la empresa. Por otra parte, las capacitaciones pueden conseguir excelentes resultados para garantizar la coordinación en la adecuada implementación de la política de calidad del sistema, los objetivos de calidad, el alcance, los manuales, procedimientos y las instrucciones de trabajo, mediante la presentación de la jerarquía documental, de manera que los colaboradores puedan comprender a que recursos deben recurrir para determinada situación (Tabla 11).

Además, puede realizarse simultáneamente la presentación del Manual de Calidad, para que de esta forma los líderes de los procesos comprendan cuál es la forma correcta para la realización de sus actividades, y los documentos a los que pueden recurrir en caso necesiten información valiosa para el desempeño de sus actividades.

Tabla 11: Actividades para el desarrollo de Capacitaciones.

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RECURSOS / MATERIALES
6. Determinación de los tópicos que formarán parte de la capacitación	1 Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Manual de Calidad • Maestro de Registros SGC
7. Desarrollar la agenda en que serán abordados los tópicos y la metodología para darlos a conocer.	2 Días	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Diseño de banners explicativos
8. Realizar capacitación a los colaboradores	1 Día	<ul style="list-style-type: none"> • Información a capacitar • Sala de Reuniones • Computador • Proyector • Material de apoyo • Acta de capacitación • Refrigerio

Fuente: Autores.

4.2. FASE A – Actuar

Por último, culminado el ejercicio de las actividades anteriores, la empresa caso de estudio puede ejecutar un piloto del Sistema de Gestión de Calidad, disponiendo la documentación adecuada, de colaboradores sensibilizados y plenamente capacitados sobre el compromiso, liderazgo, seguimiento y el control que debe ser aplicado en la implementación, así como de los beneficios que esta herramienta brinda a la organización y a todas sus partes interesadas.

Terminada la prueba piloto, es necesario realizar las mediciones al sistema por medio de auditorías internas; para el caso en que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, deben ejecutarse continuamente las correcciones y modificaciones necesarias pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos por parte del líder asignado para dirigir el sistema y de esta forma obtener los resultados esperados (*Figura 14*).

Figura 14: Beneficios de la implementación del SGC en la empresa.



Fuente: Autores.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se realizó una propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad para una empresa dedicada a la comercialización retail de Medicamentos, Insumos Médicos y Afines, el cual consta de una guía documental, planteado y estructurado bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 y todos los requisitos sanitarios de la Resolución 1403:2007.
- Mediante la aplicación de la herramienta diagnóstico la cual se basó en criterios y parámetros cuantificables, se obtuvo el estado actual de implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa caso de estudio, la cual fue utilizada como punto de partida para priorizar los numerales críticos y más significativos de incumplimiento de la normatividad vigente.
- Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico del sistema mencionados, se plantearon los lineamientos base para la documentación detallada de los elementos necesarios que permitieran definir el Sistema de Gestión de Calidad para la Unidad de Negocio de Droguería, mediante el consenso del orden de la información (Manual de Calidad, Procedimientos, Instructivos, formatos y/o documentos relacionados) teniendo en cuenta el mapa de procesos y la clasificación de los mismos en estratégicos, misionales y de apoyo.

- Para el desarrollo de este proyecto fue necesario contar con el apoyo de todas las áreas involucradas, como también del acompañamiento principal de la alta dirección, gracias a la cooperación de cada uno se logra el objetivo propuesto.
- Se planteó la propuesta para la estructuración del Manual de Calidad, el cual constituyo un desarrollo documental que establece la columna vertebral del Sistema de Gestión de Calidad, por tanto, apoya en el cumplimiento de los estándares en materia de calidad en la prestación del servicio farmacéutico de baja complejidad.
- A la estructura del Manual de Calidad fueron anexados los registros documentados con el fin de generar una herramienta útil para estandarizar el desarrollo de todas las actividades inherentes al servicio prestado por la empresa.
- Se socializo de acuerdo al cronograma del proyecto la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad ante la dirección y los líderes de los procesos de la empresa los resultados de las fases PH (Planear – Hacer) del trabajo realizado, de ahí que los mismos adquirieron conciencia acerca de las debilidades actuales en la ejecución de la actividades y de cómo al implementar la propuesta planteada en el presente trabajo, pueden cumplir con los requisitos establecidos por la normatividad.
- La empresa a través de la alta dirección debería proporcionar todos los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad, pero cabe resaltar que hasta el momento la organización no ha tomado una decisión respecto a la fecha y periodos durante los cuales se podría realizar la implementación de dicho Sistema.
- En vista de una futura implementación del Sistema de Gestión de Calidad, podrían verse involucrados una serie de cambios en la gestión de la organización, por tanto, el propósito del sistema es principalmente garantizar la calidad en los productos y servicios suministrados.
- Se sugiere a la organización contemplar todos los logros esperados como consecuencia de una implementación del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales se dividen en tres categorías, los beneficios para los clientes, los beneficios para los colaboradores y los beneficios para la Unidad de Negocio de Droguería de la empresa.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aboal, J. L., Lado, M. E., Amigo, M., Hervada, X., Gómez, Á., & Abreu, C. (2008). Processes maps in public health organizations: the experience of the Galician Department of Public Health. *Gaceta Sanitaria*, 22(3), 1–5. Retrieved from http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112008000300014
- Acosta, K. M. del C., & Galván, M. K. (2014). “ *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad bajo normas ISO 9001 : 2008 y el modelo de sistema de calidad farmacéutica Q10 desarrollado por ICH , en una droguería de productos farmacéuticos .*” Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bastidas, B. C. (2014). *Propuesta de un Modelo de Sistema de Gestión de indicadores para Farmacias basado en los conceptos del Balance Score Card y Sistemas de Gestión de Calidad*. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Bayona, M. E. (2017). *Documentación del Sistema de Gestión de Calidad de una Droguería*. Universidad Nacional de Trujillo.
- C. Hodgkin, E., D. Carandang, D. A., & Hogerzeil., F. (2002). ¿Cómo desarrollar y aplicar una política farmacéutica nacional? *Essential Medicines and Health Products Information Portal*, 3–5. Retrieved from <https://apps.who.int/medicinedocs/en/d/Js5410s/4.html>
- Castañeda, C., Gonzales, C., Solórzano, I., & Olivares, W. (2015). *Calidad en el Sector Retail Farmacéutico en la Ciudad de Lima*. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CAÓLICA DEL PERÚ.
- Chaves, F. N., Girón, A., & Ávila, C. (2019). *Propuesta de mejoramiento para el Sistema de Gestión de Calidad de RADIO FARMACIA S.A.S; bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015*. UNIVERSIDAD SANTO TOMAS.
- Choque, J. Á. (2019). *Diseño de un plan de calidad para la implementación de la ISO 13485 : 2016 en una droguería de dispositivos médicos*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- EL TIEMPO. (2020). Fallas que desnuda la muerte de dos niños por error con medicamentos. Retrieved from UNIDAD DE SALUD website: <https://www.eltiempo.com/salud/fallas-en-drogueria-cruz-verde-que-provocaron-la-muerte-de-dos-ninos-455268>
- Forner, C. (2015). La importancia de un sistema de garantía de calidad. “La mejora continua es el futuro.” *Revista Acofar*, 1–8. Retrieved from <https://revistaacofar.com/mi-farmacia/formulacion-magistral/la-importancia-de-un-sistema-de-garantia-de-calidad-la-mejora-continua-es-el-futuro/>
- Giraldo, Y. C., Valle, U., Chud, V. L., Valle, U., Valle, U., Gutiérrez, L. V., ... Valle, U. (2014). *EVALUACIÓN DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN DE UNA BODEGA FERRETERA COLOMBIANA*.
- Gómez, Y. G., & Daurte, L. (2015). *PROPUESTA PARA LA PUESTA EN MARCHA*

DE LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001:2008 EN LA CLÍNICA Y DROGUERÍA NUESTRA SEÑORA DE LA TORCOROMA SAS.

- Huamaní, Y. M., & Armaulía, M. A. (2017). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001 : 2015 en una droguería de dispositivos médicos.*
- Jimenez, I. C., Ramírez, M. del P., & Velandía, Y. L. (2019). *PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015, EN LA DROGUERÍA SERVISALUD AL SERVICIO DE LA REGIÓN, PACHO / CUNDINAMARCA. UNIVERSIDAD SANTO TOMAS CONVENIO DE COOPERACIÓN ACADÉMICA USTA – ICONTEC.*
- Moreno, A. M. (2018). *ACUALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS DROGUERÍAS COOPSUMAPAZ BAJO LA NORMA ISO 9001:2015.* Universidad de Cundinamarca.
- Morillo, A. Y. (2018). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A DE ESPECIALIDADES SUR OCCIDENTAL IESS.* UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Olano, M. del P. (2013). *DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2008 Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA VETERINARIA.* Pontificia Universidad Javeriana.
- Rincón, R. D. (2002). *Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001 (No. 126).* Medellín.
- Rojas, B. M., & Gordillo, J. F. (2018). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA SERVICIOS FARMACÉUTICOS DE BAJA COMPLEJIDAD DE LA CAJA DE COMPESACIÓN FAMILIAR CAFAM EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ.*
- SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD. (2019). *FICHA TÉCNICA PARA LA VIGILANCIA DE LA LÍNEA DE MEDICAMENTOS SEGUROS.* Retrieved from [http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/listas/Autoevaluacion_de_droguerias .pdf](http://autorregulacion.saludcapital.gov.co/listas/Autoevaluacion_de_droguerias.pdf)
- Sixta, V. C. (2019). *VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE EN LOS ESTABLECIMIENTOS FARMACÈUTICO MINORISTAS EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI.* UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI.
- Triviño, D. C. (2017). *DISEÑO Y DOCUMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD BAJO EL ESQUEMA DE LA NORMA ISO 9001:2015 PARA LA EMPRESA PROCALIDAD S.A DIANA.* UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSE DE CALDAS.

7. ANEXOS

Anexo 1 - Tabla 12: Revisión de la Literatura

AUTOR / AÑO	TÍTULO	PROBLEMA	MÉTODO
(Choque, 2019)	Diseño de un plan de calidad para la implementación de la ISO 13485:2016 en una droguería de dispositivos médicos.	Incumplimiento con los requisitos mínimos de calidad para la comercialización y distribución de Medicamentos y Dispositivos médicos.	ISO 9001:2015
(Jimenez et al., 2019)	Propuesta de planificación y estructuración del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2015, en la droguería servisalud al servicio de la región, pacho / Cundinamarca.	Problemas en la satisfacción del cliente, debido al aumento de quejas y reclamos por el servicio que presta la droguería	ISO 9001:2015
(Moreno, 2018)	Actualización del modelo de gestión de calidad de las droguerías Coopsumapaz bajo la norma ISO 9001-2015.	Vencimiento de la certificación ante el ente certificador respectivo.	ISO 9001:2015
(Morillo, 2018)	Diseño de un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 para la farmacia del centro de especialidades sur occidental iess.	Ausencia de un sistema de gestión de calidad ha hecho que la farmacia presente frecuentemente quejas en el servicio prestado.	ISO 9001:2015
(Rojas & Gordillo, 2018)	Plan de mejoramiento para el sistema de gestión de calidad de los servicios farmacéuticos de baja complejidad de la caja de compensación familiar CAFAM en la ciudad de Bogotá.	Falencias que presentan los Establecimientos Farmacéuticos en la prestación de sus servicios y las no conformidades detectadas en las visitas rutinarias de la Secretaria Distrital de Salud, Secretaría	ISO 9001:2008

		Distrital de Ambiente, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.	
(Huamán & Armulía, 2017)	Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en una droguería de dispositivos médicos.	Quejas e insatisfacción de sus clientes debido al retiro del producto por no cumplir con especificaciones de calidad o registros sanitarios vigentes.	ISO 9001:2015 BPA
(Bayona, 2017)	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad de una droguería.	Ausencia de un MGC que le permita cumplir con los requisitos de la autoridad nacional de medicamentos.	ISO 9001:2015
(Gómez & Daurte, 2015)	Propuesta para la puesta en marcha de la norma técnica colombiana NTC ISO 9001:2008 en la clínica y droguería Nuestra Señora Del Torcoroma SAS.	Establecer los requisitos para la certificación en calidad, dado a que no se aprecia una cultura de calidad, ni el seguimiento y control que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización.	ISO 9001:2008
(Bastidas, 2014)	Propuesta de un modelo de sistema de gestión de indicadores para farmacias basado en los conceptos del Balance Score Card y Sistemas de Gestión de Calidad.	Problemáticas existentes por el mal servicio proporcionado a los usuarios sobre todo en la calidad, prescripción y dispensación de los medicamentos	Balance Score Card (BSC) / DMAIC

(Giraldo et al., 2014)	Planeación estratégica droguería San Carlos	Inexistencia de MGC que cumpla con norma ISO 9001:2008.	ISO 9001:2008
(Acosta & Galván, 2014)	Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad bajo normas ISO 9001:2008 y el modelo de sistema de calidad farmacéutica.	Gestión inadecuada y manejo ineficiente del servicio ofrecido al cliente.	ISO 9001:2008 & Modelo de Sistema de Calidad Farmacéutica Q10.
(Olano, 2013)	Diseño del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 y mejoramiento del proceso de recepción de materiales mediante la aplicación de acciones correctivas para una empresa del sector de la industria farmacéutica veterinaria.	Problemas de calidad, especialmente los que tienen que ver con el material suministrado por los clientes para permitir una conexión eficiente de todos los eslabones de la cadena	ISO 9001:2008

Fuente: Autores.

Anexo 2 - Tabla 13: Normograma aplicable a las actividades de comercialización del servicio farmacéutico de la empresa.

NORMA	DESCRIPCIÓN
Constitución Política Colombiana	Caracteriza a Colombia como un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.
Ley 23 de 1962	Ejercicio legal de la profesión del Químico Farmacéutico.
Ley 9 de 1979	Por la cual se dictan medidas sanitarias.
Ley 30 de 1986	Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones.
Ley 10 de 1990	Por la cual se organiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
Ley 212 de 1995	Por la cual se reglamenta la Profesión de Químico Farmacéutico y de dictan otras disposiciones.
Ley 1801 de 2016	Por la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia.
Decreto 2668 de 2012	Por la cual se dicta el Estatuto fronterizo para el Desarrollo Económico y social del departamento archipiélago de San Andrés providencia y santa catalina.
Ley 915 de 2004	
Ley 122 de 2007	Por la cual se hacen algunas modificaciones en el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.
Decisión 516 de 2002	Armonización de legislación en materia de productos cosméticos.
Decisión 705 de 2008	Circulación de muestras de productos cosméticos sin valor comercial.
Decisión 706 de 2008	Armonización de legislación en materia de productos de higiene doméstica y productos de higiene personal.
Decreto 1070 de 1990	Por la cual se reglamenta la ley 23 de 1962, artículo 6° y parcialmente la Ley 17 de 1974. Se asimila la credencial de expendedor de drogas.

Decreto 677 de 1995	Por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros y licencias , el control de calidad así como el régimen de vigencias sanitarias de medicamentos , cosméticos , preparaciones, farmacéuticas , a base de recursos naturales , productos de aseo , higiene , limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre la materia.
Decreto 2092 de 1986	Por el cual se reglamenta parcialmente Títulos VI y XI de la Ley 09 1979, en cuanto a la elaboración, envase o empaque, almacenamiento, transporte y expendido en medicamentos, Cosméticos y similares.
Decreto 1545 de 1998	Por el cual se reglamenta parcialmente los Regímenes sanitarios, del control de calidad y de vigilancia de los productos de aseo higiene y limpieza de uso doméstico y se dictan otras disposiciones.
Decreto 549 de 2001	Por la cual se establece los procedimientos para la obtención del certificado de cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura por parte de los laboratorios fabricantes de medicamentos que se importen o produzcan en el país.
Decreto 3553 de 2004	Por el cual se modifica el Decreto 2266 de 2004 y se dictan otras disposiciones
Decreto 2266 de 2004	Por el cual se reglamenta los regímenes de registro sanitario y de vigilancia y control sanitario y publicidad de los productos fijo terapéuticos.
Decreto 3554 de 2004	Por el cual se regula su régimen de registro sanitario , vigilancia y control sanitario de los medicamentos homeopáticos para uso humano y se dictan otras disposiciones
Ley 906 de 2004	Código procedimientos penal.
Decreto 3050 de 2005	Por el cual se reglamenta el expendio de medicamentos – Venta libre o sin formula médica.

Decreto 1737 de 2005	Por el cual se reglamenta la preparación, distribución y dispensación comercialización etiquetado rotulado y empaque de los medicamentos homeopáticos magistrales y oficiales y se dictan otras disposiciones.
Decreto 4725 2005	Por el cual se reglamenta el régimen de registro sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.
Decreto 1861 de 2006	Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 3554 de 2004 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 4664 de 2006	Por el cual se modifica el Decreto 1737 de 2005 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 3249 de 2006	Por el cual se reglamenta la fabricación , comercialización , envase , rotulado o etiquetado, régimen de registro sanitario de control de calidad , de vigencia sanitaria y control sanitario de los suplementos dietarios , se dictan otras disposiciones y se deroga el Decreto 3636 de 2005
Decreto 1030 de 2007	Por el cual se expide el reglamento Técnico sobre los requisitos que deben cumplir los dispositivos médicos sobre medida para la salud visual y ocular y los establecimientos en los que se elaboren y comercialicen dichos insumos y de dictan otras disposiciones.
Decreto 3863 de 2008	Por el cual se modifica el Decreto 3249 de 2006 y de dictan otras disposiciones.
Resolución 10911 de 1992	Por la cual se determinan los requisitos para apertura y traslado de las Droguerías o Farmacias droguerías
Resolución 24100 de 1996	Por lo cual se reglamenta la publicidad de Medicamentos y se crea el comité de publicidad para su revisión y aprobación.
Resolución 4320 de 2004	Por lo cual se reglamenta la publicidad de los medicamentos y productos fitoterapéuticos venta sin prescripción facultativa o de venta libre.
Resolución 234 de 2005	Por el cual se establece procedimiento para el registro y anotación de que trata el numeral 1° de Acuerdo 145 de 2005-Venta de antibióticos bajo formula médica.

Resolución 1403 de 2007	Por la cual se determina el modelo de Gestión del Servicio Farmacéuticos, se adopta el Manual de condiciones esenciales y procedimientos y se dictan otras disposiciones contiene las Buenas prácticas de abastecimiento.
Resolución 705 de 2007	Por medio de la cual se desarrollan los contenidos técnicos del acuerdo distrital N. ° 230 del 29 de junio de 2006 y se dictan otras disposiciones – botiquines.
Resolución 2955 de 2007	Por la cual se modifican algunos numerales del Manual de condiciones Esenciales y procedimientos del servicio farmacéutico, adoptado mediante Resolución 1403 de 2007 y se dictan otras disposiciones.
Resolución 2564 de 2008	Por la cual se reglamenta la prescripción de algunos medicamentos de control especial por parte de los profesionales de la salud en odontología y se modifican los anexos técnicos números 8 y 8A de la Resolución 1478 de 2006.
Resolución 444 de 2008	Por la cual se adopta el instrumento de Verificación de cumplimiento de Buenas Practicas de Elaboración de preparaciones magistrales y se dictan otras disposiciones.
Resolución 4816 de 2008	Por la cual se reglamenta el programa nacional de Tecno vigilancia.
Resolución 3962 de 2009	Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 2335 de 2009 y se dictan otras disposiciones.
Resolución 0371 de 2009	Por la cual se establecen los elementos que deben ser considerados en los planes de Gestión de devolución de productos post consumo fármacos o medicamentos vencidos.
Decreto 780 de 2016	Decreto único reglamentario sector salud y protección social (Compilo el decreto 2200 , por el cual se reglamenta el servicio farmacéutico y se dictan otras disposiciones y Decreto 2330 de 2006 , por el cual se modifica el Decreto 2200 de 2005 y se dictan otras disposiciones – Cambio de la definición de preparación magistral)

Fuente: Autores.

Anexo 3 - Tabla 14: Cronograma de planificación de actividades proyecto

PROYECTO SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - UNIDAD DE NEGOCIO DE DROGUERÍA					
ÁREA RESPONSABLE	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA CIERRE	ESTADO	NOTAS DEL SEGUIMIENTO
Comercial / Procesos	Matriz de diagnóstico SGC	02/10/2019	04/10/2019	Terminado	Aprobación por parte del Gerente de Categoría Medicamentos/ Líder del área de Calidad y Procesos.
Procesos	Estructuración Punto 4 - 10 NTC - ISO 9001:2015	07/10/2019	18/12/2019	Terminado	Aprobación por parte del Líder área Calidad y Procesos.
Comercial	Revisión de la estructura del Manual de Calidad	20/12/2019	30/12/2019	Terminado	Aprobación por parte del Gerente de Categoría Medicamentos.
Procesos Auditoría / In-terna	Construcción Procedimiento Auditoría Interna / Plan Anual de Auditoría / Informe de Auditoría Interna	03/01/2020	28/02/2020	Terminado	Aprobación por parte de Gerente General / Líder área de Control Interno.
Comercial / Procesos	Indicadores de medición de acuerdo a los objetivos de calidad	17/10/2019	22/10/2019	Terminado	Aprobación por parte del Gerente de Categoría Medicamentos/ Líder del área Calidad y Procesos.
Procesos SST	Manual de Sistema de Gestión SST / Matriz de riesgos laborales	04/10/2019	01/03/2020	Terminado	Aprobación por Dirección Gestión Humana / Líder área Seguridad y Salud en el Trabajo.

Procesos Auditoria / In-terna	Métodos seguimiento de los procesos del SGC	03/01/2020	28/02/2020	Terminado	Aprobación por parte de Gerente General / Líder área de Control Interno.
Ingeniería	Ficha Técnica de diseño Arquitectura droguería	17/10/2019	11/12/2019	Terminado	Aprobado por Dirección Administrativa / Líder área Ingeniería.
Gestión Humana / Comercial	Procedimiento de capacitación de personal / Malla de capacitaciones	09/10/2019	20/12/2019	Terminado	Aprobado por Dirección Gestión Humana / Líder área Gestión Organizacional / Gerente Categoría Medicamentos.
Servicios AD-MON / Procesos / Comercial	Procedimiento de control de documental / Tablas de Retención Documental/ Gestión del Cambio	17/10/2019	20/02/2020	Terminado	Aprobado por Dirección Administrativa / Líder área Servicios Administrativos.
Procesos	Procedimiento / Formato acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora	06/01/2020	21/01/2020	Terminado	Aprobación por parte Dirección Administrativa / Líder del área Calidad y Procesos.
Procesos / Jurídico	Formato de auto inspección de droguerías	18/10/2019	29/11/2019	Terminado	Aprobación por Líder Cumplimiento Normativo y Soporte / Líder área Calidad y Procesos.
Servicio al cliente / Procesos / Área comercial	Satisfacción del cliente / Procedimiento de peticiones, quejas y reclamos de clientes / Encuesta de Satisfacción	18/10/2019	8/11/2019	Terminado	Aprobación por parte Dirección Mercadeo / Líder área Servicio al Cliente.
Procesos	Ficha de indicadores de gestión / Formato ficha de indicadores	24/01/2020	28/01/2020	Terminado	Aprobación por parte del Líder del área Calidad y Procesos.

Comercial Procesos	/	Procedimiento Farmacovigilancia	17/10/2019	11/08/18	Terminado	Aprobación por parte del Gerente de Categoría Medicamentos/ Líder del área de Calidad y Procesos.
Comercial Procesos Metrología	/	Procedimiento / Formato registro y control de temperatura y humedad	19/12/2019	18/02/2020	Terminado	Aprobación por parte de Dirección Administrativa / Líder área Metrología.
Gestión Humana / Procesos		Descripción de Perfiles de Cargo	15/10/2019	23/10/2019	Terminado	Aprobado por Dirección Gestión Humana / Líder área Gestión Organizacional
Abastecimiento / Procesos / Comercial / Procesos		Procedimiento de Recepción y Almacenamiento de Medicamentos, Insumos Médicos y Afines	29/10/2019	19/12/2019	Terminado	Aprobado por Sub Dirección Logística / Líder área Abastecimiento.
Comercial Abastecimiento / Procesos	/	Procedimiento de Devolución de Medicamentos, Insumos Médicos y Afines a CEDIS	2/10/2019	20/12/2019	Terminado	Aprobado por Sub Dirección Logística / Líder área Abastecimiento.
Comercial Procesos	/	Procedimiento de dispensación de Medicamentos, Insumos Médicos y Afines	1/10/2020	10/01/2020	Terminado	Aprobación por parte del Gerente de Categoría Medicamentos/ Líder del área Calidad y Procesos.
Comercial Procesos/ BPM	/	Aseo Agentes Químicos Especializados Superficies Equipos	10/12/2019	12/02/2020	Terminado	Aprobación por Dirección Administrativa / Líder área BPM
Comercial Procesos/BPM	/	Aseo Técnico De Manos	10/12/2019	12/02/2020	Terminado	Aprobación por Dirección Administrativa / Líder área BPM

Gestión Ambiental / Procesos	Programa / Matriz RESPEL	15/11/2019	30/01/2019	Terminado	Aprobación por Dirección Administrativa / Líder área Gestión Ambiental
Jurídico/ Auditoría / Procesos	Construcción procedimiento para abordar riesgos y oportunidades / Matriz de riesgos acciones.	02/03/2020	20/03/2020	Terminado	Aprobación por Líder Cumplimiento Normativo y Soporte / Líder área Control Interno.
Comercial/Gestión Humana	Elaboración de pruebas técnicas de ingreso (Proceso de Selección).	29/10/2019	20/01/2020	Terminado	Aprobación por parte del Gerente de Categoría Medicamentos / Líder área Gestión Organizacional

Fuente: Autores.