



**UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRSARIAL  
CHILLÁN**

## **ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRA DEL SERVICIO DE SALUD DE LA REGIÓN DE ÑUBLE**

Memoria Para Optar a Técnica Universitaria en Administración de Empresa

**AUTORES:**

**ALMA JUDITH SAN MARTÍN NOVOA  
BELÉN ALEJANDRA CONCHA SEPÚLVEDA**

**NOMBRE PROFESOR GUÍA: LUIS SAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

CHILLÁN – CHILE

2018

[alma.san1601@ubiobio.cl](mailto:alma.san1601@ubiobio.cl); [belen.concha@ubiobio.cl](mailto:belen.concha@ubiobio.cl)

Técnico Universitario en Administración de Empresa

## INDICE

<u>1.</u>	AGRADECIMIENTOS .....	1
1.1.	Agradecimiento.....	1
1.2.	Agradecimiento.....	2
<u>2.</u>	INTRODUCCIÓN .....	3
<u>3.</u>	ANTECEDENTES GENERALES: .....	7
3.1.	Objetivos del Estudio (General y Específicos) .....	7
<u>4.</u>	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
4.1.	Estado/Gobierno .....	8
4.2.	Subsecretarías .....	8
4.3.	Secretarías Regionales Ministeriales .....	8
4.4.	Dirección del Servicio de Salud Ñuble .....	9
4.4.1.	Aspectos Geográficos y Demográficos .....	10
4.4.2.	Localización: Región, Provincia y Comuna.....	12
4.4.3.	Antecedentes de la Organización .....	13
4.4.4.	Plan Estratégico del Servicio de Salud Ñuble .....	13
4.4.5.	Misión .....	14
4.4.6.	Visión .....	15
4.4.7.	Valores .....	15
4.5.	Organigrama Servicio de Salud Ñuble .....	16
4.5.1.	Subdirección de Gestión Asistencial.....	17
4.5.2.	Subdirección de Recursos Físicos y Financieros .....	17
4.5.3.	Subdirección de Recursos Humanos .....	18
4.6.	Subdirección de Recursos Físicos y Financieros .....	18
4.6.1.	Sección Abastecimiento.....	20
4.6.2.	Funciones: .....	21
4.6.3.	Organigrama Sección de Abastecimiento.....	21
<u>5.</u>	PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
<u>6.</u>	MARCO TEORICO .....	25
6.1.	Servicio Público.....	25
6.2.	Concepto de Compra .....	25
6.3.	Compra Públicas.....	25
6.4.	Análisis .....	26
6.5.	Abastecimiento.....	26
6.6.	Proceso de Compra.....	26
6.7.	Bases Administrativas.....	26
6.8.	Bases Técnicas.....	27
6.9.	Adjudicación .....	27
6.10.	Adjudicatario.....	27
6.11.	Convenio Marco.....	27

6.12.	Compromisos de Gestión .....	27
6.13.	Planificación Estratégica.....	28
6.14.	Diagrama de Flujo .....	28
6.15.	Cliente Internos .....	29
6.16.	Indicadores .....	29
6.17.	Criterios de Evaluación .....	29
6.18.	Gestión de Procesos .....	29
6.19.	Gestión Pública .....	30
6.20.	Gestión de Procesos de Compra .....	30
6.21.	Sistema de Compras Públicas.....	30
6.21.1.	ChileCompra.....	31
6.21.2.	MercadoPublico .....	31
6.21.3.	ChileProveedores .....	32
6.22.	Tipo de Licitación .....	32
6.22.1.	Licitación Pública .....	33
6.22.2.	Licitación Privada.....	33
6.23.	Trato Directo.....	33
6.24.	Convenio Marco.....	34
6.25.	Orden de Compra .....	34
6.26.	Ley .....	35
6.27.	Ley de Compra 19.886.....	35
6.28.	Reglamento Decreto Supremo N° 250 del 2004, del Ministerio de Hacienda.....	35
6.29.	Manual de Procedimientos de Adquisiciones Dirección del Servicio de Salud Región de Ñuble.....	35
<b>7.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMPRA DEL SERVICIO DE SALUD ÑUBLE .....</b>	<b>36</b>
7.1.	Plan Anual de Compras del Servicio de Salud Ñuble .....	36
7.1.1.	Actual procedimiento de Elaboración del Plan Anual de Compras del Servicio de Salud Ñuble .....	37
7.1.2.	Actual procedimiento de Ejecución, Control y Seguimiento del Plan Anual de Compras de la Institución.....	40
7.2.	Procesos actuales de compra.....	42
7.3.	Organización de Abastecimiento en la Institución .....	42
7.3.1.	Personas y Unidades Involucradas en el Proceso de Abastecimiento de la Institución son..	42
7.3.2.	Roles y Competencias de las Personas Involucradas en el Proceso de Abastecimiento.....	45
7.3.3.	Parámetros Básicos de Abastecimiento.....	45
7.3.4.	Esquema general del Proceso de Contratación.....	48
7.3.5.	Cuadro resumen tipos de Licitaciones y Plazos de Publicación .....	50
7.4.	Descripción de los Procesos de Compra .....	50
7.4.1.	Compras a través de Convenio Marco .....	51
7.4.2.	Compras a través de Convenio de Suministro.....	53
7.4.3.	Compras por Licitaciones Públicas a través de <a href="http://www.mercadopublico.cl">www.mercadopublico.cl</a> .....	56

7.4.4.	Compras por Licitaciones Privadas a través de <a href="http://www.mercadopublico.cl">www.mercadopublico.cl</a> .....	59
7.4.5.	Compras por Trato Directo a través de <a href="http://Www.Mercadopublico.Cl">Www.Mercadopublico.Cl</a> .....	60
7.5.	Flujogramas de Procesos de Compra .....	64
7.5.1.	Matriz decisión de Modalidad de Compra.....	64
7.5.2.	Compras a través de Convenio Marco .....	65
7.5.3.	Compras a través de Convenio de Suministro.....	66
7.5.4.	Compras por Licitaciones Públicas .....	67
7.5.5.	Compras por Trato Directo.....	68
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS DE COMPRA REALIZADAS DEL SERVICIO DE SALUD ÑUBLE .....</b>	<b>69</b>
8.1.	Análisis compra según Órdenes de Compra Ejecutadas por el Servicio de Salud Ñuble.....	69
8.1.1.	Órdenes de Compra Modalidad Trato Directo. ....	70
8.1.2.	Órdenes de Compra Modalidad Convenio Marco. ....	72
8.1.3.	Órdenes de Compra Modalidad de Licitaciones Públicas. ....	74
8.2.	Análisis de Compra según número de Licitaciones Ejecutadas por el Servicio de Salud Ñuble .....	75
8.2.1.	Análisis de Licitaciones Desiertas .....	78
8.2.2.	Licitaciones Simplificada L1 .....	79
8.3.	Indicador Eficiencia en Compras.....	81
<b>9.</b>	<b>PROPUESTAS DE MEJORAS DEL PROCESO DE COMPRA .....</b>	<b>83</b>
<b>10.</b>	<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>86</b>
<b>11.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>89</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>

### **Índice de Tabla**

N° 01	Población Regional, Provincial y Comunal, Censo 2017.....	11
N° 02	Plan Anual de Compra Planificado por años y valor de Órdenes de Compras emitidas.....	41
N° 03	Plazos mínimos de anticipación a la entrega del requerimiento.....	46
N° 04	Tipos de Licitaciones y Plazos.....	50
N° 05	Cantidad de Órdenes de Compra según su Modalidad.....	69
N° 06	Cantidad de Órdenes de Compra según su Modalidad Convenio Marco.....	73
N° 07	Cantidad de Órdenes de Compra según Modalidad Licitaciones Públicas.....	74
N° 08	Cantidad de Licitaciones.....	76
N° 09	Cantidad Licitación Desiertas.....	78
N° 10	Cantidad Licitaciones Tipo L1.....	79
N° 11	Cantidad de Órdenes de Compra según su modalidad Licitación con sus Indicadores de Eficiencia.....	82

### **Índice de Gráficas**

N° 01 Cantidad de Órdenes de Compra según su Modalidad.....	70
N° 02 Órdenes de Compra Trato Directos.....	71
N° 03 Órdenes de Compra Modalidad Convenio Marco.....	73
N° 04 Órdenes de Compra Modalidad de Licitaciones Públicas.....	75
N° 05 Total Licitaciones y sus Estados.....	77
N° 06 Licitaciones Simplificada L1.....	80

### **Índice de Ilustración**

N° 01 Mapa Localización, Región de Ñuble.....	12
N° 02 Objetivos Estratégicos Servicio de Salud Ñuble.....	14
N° 03 Organigrama Servicio de Salud Ñuble.....	16
N° 04 Organigrama Sección Abastecimiento Servicio de Salud Ñuble.....	22
N° 05 Pasos previos a ejecutar una compra.....	37
N° 06 Gestión de Abastecimiento.....	49

### **Índice de Flujogramas**

N° 01 Matriz Decisión de Modalidad de Compra.....	66
N° 02 Compras a través de Convenio Marco.....	65
N° 03 Compras a través de Convenio de Suministro.....	66
N° 04 Compras a través de Licitaciones Públicas.....	67
N° 05 Compras a través de Trato Directo.....	68

## Índice de Anexos

1.- Certificados de acreditación, funcionarios de la Sección Abastecimiento en Red del Servicio de Salud Ñuble.

- Juan Carlos Alvear Sepúlveda
- Deisy Macarena Silva Gallegos
- Ana María Sandoval Díaz
- Miguel Ángel Uribe Gajardo
- Karla Andrea Carrillo Hernández
- Ruth Elena Saavedra Cádiz
- Belén Alejandra Concha Sepúlveda

2.- Resolución Aprueba Plan Anual de Compra.

- Año 2016
- Año 2017
- Año 2018

3.- Resolución Aprueba Manual de Procedimiento de la Sección Abastecimiento del Servicio de Salud Ñuble.

4.- Formulario Solicitud de Compra.

5.- Decreto Supremo N°11 del 06 de febrero de 2015, Designación del Director del Servicio de Salud Ñuble.

6.- Decreto Supremo N°94 del 18 de mayo de 2018, Resolución Subrogancias del Director del Servicio de Salud Ñuble.

7.- Resolución N° 33 del 14 de noviembre de 2017, Nombramiento de la jefa del Departamento de Recursos Físicos.

8.- Certificado Disponibilidad Presupuestaria.

9.- Memorándum 3D N° 31 de 16 de noviembre de 2018

## **1. AGRADECIMIENTOS**

### **1.1. Agradecimiento**

Doy gracias a Dios, primeramente, por abrir las puertas y otorgarme la oportunidad de estudiar en la prestigiosa Universidad del Bio Bio.

A Mis padres, por su apoyo incondicional, por iluminar mi camino y sobre todo gracias por el amor tan grande que me han expresado.

A mis hijos, porque siempre me instaron a seguir adelante en los momentos difíciles de mi vida estudiantil para cumplir mis sueños, por ayudarme a creer interiormente en mis capacidades y por su apoyo incondicional demostrado.

A mi compañera de Tesis, Belén Concha, por su profesionalismo demostrado.

Al profesor Sr. Luis San Martín Hernández, por su asesoría en esta tesis y por el conocimiento transmitido.

**Alma San Martín Novoa**

## **1.2. Agradecimiento**

Agradecer a Dios que me ama y me protege y nunca me ha desamparado.

Gracias a mis hijos por entender que mediante este proceso fue necesario realizar sacrificios como momentos a su lado y otras situaciones que demandaban tiempo, tiempo del cual los dueños eran ellos. Pero el tiempo será el mejor juez y esta tesis será el mejor testigo entre el sacrificio y el éxito.

Agradecer a mi madre, mi familia y amigos por su constante apoyo y aliento.

A mi compañera de tesis Almita, por su profesionalismo, perseverancia, comprensión y principalmente por acoger a mis hijas en su hogar en los momentos que nos reuníamos para trabajar en nuestra tesis.

**Belén Concha Sepúlveda**



## 2. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Salud de nuestro país es nombrado directamente por el Presidente de la República, administrativamente se divide en dos Secretarías: Secretaría de Redes Asistenciales y Secretaría de Salud Pública. La Subsecretaria de Redes Asistenciales se encuentra distribuidas en el territorio nacional y tienen a su cargo administrativamente a las Direcciones de Salud, éstos últimos dotados de una autonomía administrativa, siendo organismos descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio, para el cumplimiento de sus obligaciones y objetivos.

El Servicio de Salud Ñuble, entidad en que se basa el presente estudio, tiene como Misión contribuir a mejorar el nivel de salud de las familias de Ñuble, fortaleciendo el modelo de atención integral, familiar y comunitario, desde la atención primaria hasta los niveles más complejos de la Red Asistencial, con oportunidad, participación de los usuarios, compromiso de las trabajadoras y trabajadores y optimizando el uso de los recursos disponibles y su objetivo central es llevar calidad y oportunidad en la atención de toda la población beneficiaria, por medio de mejoras en las gestiones; estandarizando procedimientos y procesos administrativos y clínicos.

En función del cumplimiento de los objetivos de la Institución, cobra importancia el proceso de compras del Servicio de Salud Ñuble, mecanismo que desempeña la Sección de Abastecimiento, dependiente de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, que define el medio de compra más conveniente en resguardo de los recursos públicos, considerando el cumplimiento de las normativas y leyes que regulan el proceso de compra, que a partir del año 2003 con la promulgación de la Ley de Compras Públicas 19.886 “Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios” quedan normadas y estandarizadas las interacciones entre Estado y Sector Privado, contenido en el Decreto Supremo N° 250 de Hacienda del 2004 y los dictámenes emitidos por la Contraloría General de la República, los cuales establecen los lineamientos de las adquisiciones del sector público. Por lo que es importante que los profesionales del área manejen adecuadamente esta normativa, la interpreten y apliquen apropiadamente.

Es significativo mencionar que todas las operaciones comerciales de compra de las instituciones públicas se realizan y quedan registradas en el portal [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl), por lo que también es importante el manejo y conocimiento adecuado de la plataforma.

Expuesto lo anterior, es de preocupación como institución velar para la correcta ejecución de los procesos de compra, teniendo en cuenta que el incumplimiento de ellos o la falta de información nos puede generar problemas en los diferentes eslabones de la cadena de compra, y a pesar de que la Institución cuenta con una estructura sólida que define los lineamientos Ministeriales, sigue surgiendo falencias para el desarrollo efectivo del proceso de compra.

Asimismo, para este estudio es importante contar con el diagnóstico actual de los procesos de compra que realiza el Servicio de Salud Ñuble, es decir, contar con los datos estadísticos de las compras y una visión actual de los mecanismos que actualmente se realizan, información que permitirá el desarrollo del estudio y que podría influir en las recomendaciones y su posible implementación.

Para una primera comprensión del presente trabajo, es importante conocer respecto al Plan Anual de Compras del Servicio de Salud Ñuble, donde según diagnóstico se podrá apreciar desde su elaboración hasta los procedimientos que implican su Ejecución, Control y seguimiento de los resultados, para ello se analizarán las compras efectivamente realizadas de los periodos 2016 al 2018, donde se medirá el nivel de cumplimiento del Plan Anual de Compra respectivo.

Una vez analizado el Plan de Anual de Compra, y con la intención de evidenciar los procedimientos relativos a las compra de bienes o servicios, se procederá a la creación de los Diagramación de los Flujos de cada modalidad de compra realizadas por la institución, lo que permitirá observar los procesos involucrados y si el establecimiento se encuadra dentro de las de las normativas y leyes que regulan el proceso de compras públicas, con el propósito de entregar una herramienta visual de fácil comprensión para la Institución de Salud.

Para continuar con nuestro estudio, y para conocer el funcionamiento interno de la Sección de Abastecimiento que implican los procesos de compra, se realizará un levantamiento de las órdenes de compra de los periodos 2014 - 2018 obtenida de la plataforma <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>, página del Gobierno que evidencia el comportamiento financiero de las instituciones públicas, información clave para abordar el desarrollo de la propuesta de intervención, lo que permitirá identificar las causas más significativas que afectan al desarrollo óptimo de la institución, en materia de adquisiciones y contrataciones reguladas por la ley N° 19886 de Compras Públicas y su normativa relacionada.

Parte de la investigación, que nos aportó relevante información fue realizada por medio de entrevistas informales, en primera instancia con el jefe de la Sección de Abastecimiento, respecto a competencias técnicas y habilidades con que deben contar los profesionales involucrados en los procesos de abastecimiento de la Institución, sobre adquisiciones y contrataciones reguladas por la Ley 19.886 y por otro lado entrevistas a los funcionarios de la Sección de Abastecimiento, con el propósito de investigar el nivel de satisfacción laboral con el actual sistema de trabajo.

El objetivo de exponer la información recopilada es manifestar que el levantamiento de los procesos es una excelente herramienta para obtener una visión de los procesos, que permita identificar problemas o cuellos de botella con el propósito de proyectarse hacia las necesidades de sus usuarios en búsqueda de soluciones.

El cierre de este trabajo se dedicará a manifestar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del estudio, en miras de una mejora continua de los procesos que actualmente se encuentran implementados.

Por último, es importante señalar que el Director del Servicio de Salud Ñuble como responsable administrativo y financieramente de la institución, debe cumplir con los Compromiso de Gestión que miden el desempeño como institución, este proceso responde a la medición de los resultados de avance y finales para el logro de los

objetivos estratégicos planteados en el período, lo que implican la observación, análisis y corrección de los diversos recursos destinados a los Servicios de Salud. Estos acuerdos permiten que los recursos públicos maximicen su rentabilidad social y en definitiva se logre una mejor calidad de vida en el ámbito sanitario para la población.

### **3. ANTECEDENTES GENERALES:**

#### **3.1. Objetivos del Estudio (General y Específicos)**

##### **Objetivo General**

“Analizar la Gestión por Procesos de Compra del Servicio de Salud Ñuble”

##### **Objetivos Específicos**

- 1.- Identificar los procesos de compra del Servicio de Ñuble.
  
- 2.- Generar Mapa de Procesos de la Dirección del Servicio de Salud, a fin de realizar seguimiento a la efectiva ejecución del requerimiento de los bienes o servicios.
  
- 3.- Generar propuestas de modificación y mejoras a aquellos problemas prioritarios.

## **4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **4.1. Estado/Gobierno**

El Gobierno de Chile está compuesto por todos los órganos estatales vinculados con el Presidente de la República, de forma más o menos intensa, sea por centralización, desconcentración, descentralización u otra forma de relación administrativa, para el desempeño de sus funciones propias. De ese modo, el Gobierno está constituido por el Presidente de la República, los Ministros de Estado y sus Subsecretarías, las Intendencias Regionales, las Gobernaciones Provinciales, las Secretarías Regionales Ministeriales y los demás servicios públicos creados para la administración pública.

El Presidente de la República, quien además de ser el Jefe de Estado es precisamente el Jefe de Gobierno. Su autoridad se extiende a todo cuanto tiene por objeto la conservación del orden público en el interior y la seguridad externa de la República, de acuerdo con la Constitución y las leyes. Además, el 21 de mayo de cada año, el Presidente de la República debe dar cuenta al país del estado administrativo y político de la nación ante el Congreso Pleno.

[https://wikicharlie.cl/w/Gobierno de Chile](https://wikicharlie.cl/w/Gobierno_de_Chile)

### **4.2. Subsecretarías**

En cada Ministerio existe una o más Subsecretarías, cuyos jefes superiores son los Subsecretarios, quienes tienen el carácter de colaboradores inmediatos de los ministros. Les corresponde coordinar la acción de los órganos y servicios públicos del sector, actuar como ministros de fe, ejercer la administración interna del Ministerio y cumplir las demás funciones que les señale la ley.

[https://wikicharlie.cl/w/Gobierno de Chile](https://wikicharlie.cl/w/Gobierno_de_Chile)

### **4.3. Secretarías Regionales Ministeriales**

Los ministerios se desconcentran territorialmente mediante Secretarías Regionales Ministeriales, las que están a cargo de un Secretario Regional Ministerial (SEREMI). Representan al ministerio respectivo en cada una de las regiones del país, y son designados por el presidente de la República, a propuesta en terna del Intendente,

oyendo al ministro respectivo. El Intendente puede proponer reservadamente al Presidente de la República, la remoción de los Secretarios Regionales Ministeriales, informando al ministro del ramo.

[https://wikicharlie.cl/w/Gobierno\\_de\\_Chile](https://wikicharlie.cl/w/Gobierno_de_Chile)

#### **4.4. Dirección del Servicio de Salud Ñuble**

En 1979 se fusionan el Servicio Nacional de Salud (SNS) y el Servicio Médico Nacional de Empleados (Sermena), con lo cual se reorganiza el Ministerio de Salud. Se crea el Fondo Nacional de Salud (Fonasa), la Central Nacional de Abastecimiento (Cenabast), el Instituto de Salud Pública (ISP) y los servicios de salud. El Servicio de Salud Ñuble es parte de esta red nacional.

El Servicio de Salud Ñuble es un organismo funcionalmente descentralizado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio para el cumplimiento de sus objetivos. Al Servicio de Salud Ñuble le corresponderá la articulación, gestión y desarrollo de la Red Asistencial correspondiente, para la ejecución de las acciones integradas de fomento, protección y recuperación de la salud, como también la rehabilitación y cuidados paliativos de las personas enfermas.

El Servicio de Salud Ñuble está a cargo de un Director seleccionado, designado y evaluado conforme al Sistema de Alta Dirección Pública, establecido en la Ley N° 19.882. El Director es el jefe superior del Servicio de Salud Ñuble para todos los efectos legales y administrativos y tendrá su representación judicial y extrajudicial.

Al Director le corresponde la organización, planificación, coordinación, evaluación y control de las acciones de salud que presten los establecimientos dependientes: Hospital Clínico Herminda Martín; Hospital de San Carlos, Hospital Comunitario de Salud Familiar de Bulnes, Hospital Comunitario de Salud Familiar Pedro Morales Campos de Yungay, Hospital Comunitario de Salud Familiar de Quirihue, Hospital Comunitario de Salud Familiar Dr. Eduardo Contreras Trabucco de Coelemu, Hospital Comunitario de Salud Familiar de El Carmen y Centro de Salud Familiar Violeta Parra.

La Dirección del Servicio de Salud Ñuble es uno de los servicios más concurridos por la ciudadanía, por lo tanto sobre el que hay grandes expectativas, está a cargo de una población beneficiaria de 480.609 personas. Más de 3.100 personas forman parte de del equipo de trabajo y otras 1.500 se suman desde los centros de salud de atención primaria.

Se unen a través de una red que integra desde las postas que acercan la salud a la gente en los lugares más apartados de la provincia hasta llegar a centros más.

<http://www.serviciodesaludnuble.cl/sitio/>

#### **4.4.1. Aspectos Geográficos y Demográficos**

El Servicio de Salud Ñuble está ubicado en la ciudad de Chillán, capital Regional, ubicada en Provincia Diguillín un de las 3 Provincias de la Región del Ñuble.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2017, la nueva región de Ñuble cuenta con 480.609 habitantes, que corresponden a un 2,7% de la población del país. De acuerdo al Censo, la población femenina es de 248.022 habitantes del total regional, mientras que los hombres 232.587 habitantes del total regional. La comuna más poblada es Chillán la capital regional con 184.739 que corresponden al 38,4% de los habitantes en la nueva región. Luego sigue San Carlos, con 53.024 habitantes, y Chillán Viejo con 30.907. A nivel de provincias, Diguillín agrupa el 66,5% de la población regional, mientras que Punilla agrupa a un 22,26% y la provincia de Itata alcanza al 11.20%.

<https://www.bcn.cl/siit/actualidad-territorial/region-de-nuble>



Nivel Territorial	Frecuencia (n°)		Total (n°)	Distribución del total, comunas y región (%)
	Hombre	Mujeres		
Chillán	87.521	97.218	184.739	38,44
Bulnes	10.382	11.111	21.493	4,47
Chillán Viejo	14.581	16.326	30.907	6,43
El Carmen	5.967	6.077	12.044	2,51
Pemuco	4.221	4.227	8.448	1,76
Pinto	5.336	5.491	10.827	2,25
Quillón	8.664	8.821	17.485	3,64
San Ignacio	7.882	8.197	16.079	3,35
Yungay	8.964	8.823	17.787	3,70
<b>Provincia de Diguillín</b>	<b>153.518</b>	<b>166.291</b>	<b>319.809</b>	<b>66,54</b>
San Carlos	25.425	27.599	53.024	11,03
Coihueco	13.424	13.457	26.881	5,59
Ñiquén	5.616	5.536	11.152	2,32
San Fabián	2.203	2.105	4.308	0,90
San Nicolás	5.796	5.807	11.603	2,41
<b>Provincia de Punilla</b>	<b>52.464</b>	<b>54.504</b>	<b>106.968</b>	<b>22,26</b>
Quirihue	5.679	5.915	11.594	2,41
Cobquecura	2.525	2.487	5.012	1,04
Coelemu	7.873	8.122	15.995	3,33
Ninhue	2.567	2.646	5.213	1,08
Portezuelo	2.416	2.446	4.862	1,01
Ránquil	2.842	2.913	5.755	1,20
Treguaco	2.703	2.698	5.401	1,12
<b>Provincia de Itata</b>	<b>26.605</b>	<b>27.227</b>	<b>53.832</b>	<b>11,20</b>
<b>Región de Ñuble</b>	<b>232.587</b>	<b>248.022</b>	<b>480.609</b>	<b>100</b>
<b>Chile</b>	<b>8.601.989</b>	<b>8.972.014</b>	<b>17.574.003</b>	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, INE

La ciudad capital de la actual provincia de Ñuble es Chillán, con una población según resultados del CENSO 2017, de 184.739 habitantes, que representa al 8,44% de la población de la provincia.

A partir del 6 de septiembre de 2018 la capital de la nueva Región de Ñuble será la ciudad de Chillán y las capitales de las Provincias de Punilla, Itata y Diguillín serán respectivamente las ciudades de San Carlos, Quirihue y Bulnes.

#### 4.4.2. Localización: Región, Provincia y Comuna

La Región de Ñuble, a partir de 6 septiembre de 2018, posee una superficie total de 13.178,5 km² y está constituida administrativamente por 21 comunas.

#### Mapa localización, Región de Ñuble



*Ilustración: N°01 Mapa localización, Región de Ñuble*

*Fuente: " [www.google.com/search](http://www.google.com/search) "*

La nueva región limita al norte con las provincias de Linares y Cauquenes, de la Región del Maule; al suroeste con la provincia de Concepción y al sur con la provincia de Biobío, ambas de la Región del Biobío; al este con Argentina (provincia del Neuquén) y al oeste con el Océano Pacífico. Su principal núcleo urbano será el Gran Chillán, compuesta por una población colindante que suman 184.739 habitantes, seguido en segundo lugar por San Carlos con 53 024 habitantes.

#### **4.4.3. Antecedentes de la Organización**

Nombre	: Servicio de Salud Ñuble
Fundado	: 1979
Dirección	: Bulnes N° 502, Chillán
Región	: Región de Ñuble
Comuna	: Chillán

#### **4.4.4. Plan Estratégico del Servicio de Salud Ñuble**

El Servicio de Salud Ñuble, como parte del sistema público de salud, está enfrentado a una serie de desafíos y oportunidades como: cambios en el perfil epidemiológico, los avances tecnológicos y nuevas exigencias del modelo de atención de salud, lo que demanda una estructura de procesos estratégicos como institución, que permitan el cumplimiento de los desafíos, misión, visión y objetivos como entidad pública que trabaja en beneficio de los usuarios.

Por otra parte, la Subsecretaría de Redes Asistenciales en su rol estratégico elaboro Compromisos de Gestión considerando el modelo de Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS). Ante este escenario el Gobierno Diseñó un una Estrategia Nacional de Salud para la década 2011-2020 que dicho slogan señala:” Elige vivir sano”, lo que desprende 4 grandes objetivos estratégicos a nivel Nacional, de los cuales las compras pasan a cumplir un papel importante en el logro de cada uno de ellos.

## Objetivos Estratégicos Servicio de Salud Ñuble



*Ilustración N°02 Objetivos Estratégicos Servicio de Salud Ñuble*

*Fuente: Elaboración Propia*

Entonces para la sección de Abastecimiento del Servicio de Salud Ñuble, es necesario contar con objetivos estratégicos claros para conseguir los objetivos esperados de los que conciernen a su área.

Asimismo, este plan estratégico ayuda a que cada trabajador sepa hacia a dónde se quiere ir y se comprometa con ese destino. Con ello, hacer frente a las crecientes demandas y desafíos relacionados con la salud de la Provincia del Ñuble, para finalmente aportar en la construcción de un país más justo y saludable.

### **4.4.5. Misión**

Contribuir a mejorar el nivel de salud de las familias de Ñuble, fortaleciendo el modelo de atención integral, familiar y comunitaria, desde la atención primaria hasta los niveles más complejos de la red asistencial, con oportunidad, participación de los usuarios,

compromiso de las trabajadoras y trabajadores y optimizando el uso de los recursos disponibles.

<http://www.serviciodesaludnuble.cl/sitio/conozcanos/historia/>

#### **4.4.6. Visión**

Ser una institución que actúe con dinamismo, motivando y aunando voluntades para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros usuarios/as.

Que las personas perciban que nuestro trabajo genera valor porque se ocupa, acoge y contribuye a solucionar sus problemas de salud en una red asistencial coordinada y efectiva en sus distintos niveles de complejidad.

<http://www.serviciodesaludnuble.cl/sitio/conozcanos/historia/>

#### **4.4.7. Valores**

##### **Buen trato:**

“Buen Trato”, como un énfasis transversal que involucra a autoridades, directivos y trabajadores, en pro de una atención digna, inclusiva, humanizante y de calidad, desde una nueva y mejorada infraestructura considerada un espacio de relación con los pacientes, familiares y cuidadores.

Extraído: “Orientaciones Técnicas para la Estrategia de Buen Trato del Departamento de Comunicaciones y RRPP, Gabinete de la Ministra, Ministerio de Salud, junio 2017

##### **Calidad:**

“Es la que identifica las necesidades de salud de los individuos o de la población de una forma total y precisa y destina los recursos necesarios (humanos y otros) a estas necesidades de forma oportuna y tan efectiva como el estado actual del conocimiento lo permite”

Extraído de: “Acreditación de Calidad en Salud” Superintendencia de Salud, Soledad Velásquez U. Intendente de Prestadores de Salud Públicos y Privados Santiago de Chile, diciembre 19 de 2011.

### Equidad:

Que todas las personas tienen acceso a atención de salud de acuerdo a necesidad e independiente de su capacidad de pago, estrato social o nivel educacional.

Extraído: “Diseño e implementación de una metodología de Evaluación, seguimiento y acompañamiento de la Reforma de la Salud de Chile”, Departamento Desarrollo Estratégico Ministerio de Salud

### Oportunidad:

La oportunidad es un fundamento básico de la calidad en salud que hace referencia a que el paciente reciba la atención óptima en el momento en que lo requiera, sea cual sea su patología y tipo de tratamiento.

<https://www.isotools.org/2015/06/29/conceptos-fundamentales-de-la-calidad-en-salud/>

## 4.5. Organigrama Servicio de Salud Ñuble

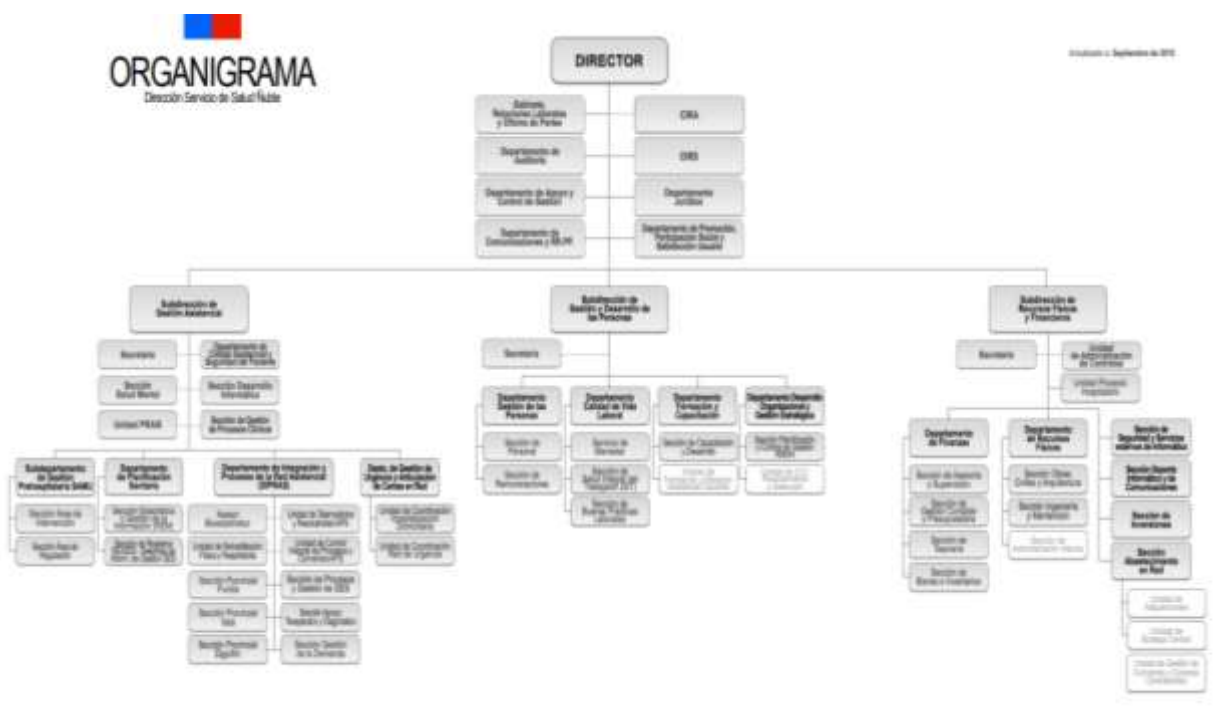


Ilustración N° 03 Organigrama Servicio de Salud Ñuble

Fuente: "http://www.serviciodesaludnuble.cl/"

De los antecedentes de la estructura organizativa del Servicio de Salud Ñuble, se desprende lo siguiente:

Se encuentra conformado por tres Grandes Subdirecciones, a saber:

#### **4.5.1. Subdirección de Gestión Asistencial**

La gestión sanitaria asistencial será desarrollada por el Departamento Subdirección de Gestión Asistencial, quien cumplirá las funciones que señala el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud en su artículo 21, y aquellas propias de su naturaleza y/o que se le encomienden o deleguen.

El Departamento Subdirección de Gestión Asistencial para el desarrollo de sus funciones, estará compuesto por las siguientes Unidades de Trabajo, las cuales dependerán administrativamente de dicho Departamento Subdirección: (Ver Ilustración N° 3, Organigrama Servicio de Salud Ñuble)

Decreto Supremo 140/2004, Art. 2

#### **4.5.2. Subdirección de Recursos Físicos y Financieros**

La gestión de los recursos Físicos y Financieros del Servicio de Salud Ñuble será desarrollada por el Departamento Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, quien cumplirá las funciones que señala el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud en su artículo 22, y aquellas propias de su naturaleza y/o que se le encomienden o deleguen.

El Departamento Subdirección de Recursos Físicos y Financieros para el desarrollo de sus funciones, estará compuesto por las siguientes Unidades de Trabajo, las cuales dependerán administrativamente de dicho Departamento Subdirección: (Ver Ilustración N° 3, Organigrama Servicio de Salud Ñuble)

Decreto Supremo 140/2004, Art. 22

### **4.5.3. Subdirección de Recursos Humanos**

La gestión y desarrollo de los recursos humanos del Servicio de Salud Ñuble será desarrollada por el Departamento Subdirección de Recursos Humanos quien cumplirá las funciones que señala el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud en su artículo 23, y aquellas propias de su naturaleza y/o que se le encomienden o deleguen.

Decreto Supremo 140/2004, Art. 23

### **4.6. Subdirección de Recursos Físicos y Financieros**

Los recursos físicos de una institución son todos los bienes tangibles en poder de la institución, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.

Además, esta subdirección administra los recursos financieros de infraestructura y de tecnologías de información, disponibles en la Red Asistencial, conforme la normativa vigente y teniendo en cuenta las prioridades y políticas del Servicio, entre los aspectos importantes a considerar se destacan:

- 1.- Garantizar una gestión eficiente de los recursos disponibles del Servicio, en materias relacionadas con presupuesto, equilibrio financiero, desarrollo de proyectos de inversión, tecnologías de información e indicadores de gestión. <sup>1</sup>
2. Asesorar a todos los establecimientos de la red asistencial, especialmente en materias relacionadas con inversiones en equipamiento médico e industrial, proyectos, obras civiles, gestión financiera y desarrollo de tecnologías de la información.
3. Planifica, organiza, coordina, gestiona y evalúa la utilización de los recursos financieros, físicos, de abastecimiento y de tecnologías de información y comunicaciones (TIC) del Servicio de Salud Ñuble.
4. Contribuir con la ejecución de planes de inversión, necesarios para el desarrollo de la Red Asistencial.

---

<sup>1</sup> Los indicadores de gestión se construyen a partir de las definiciones estratégicas y deben medir los aspectos relevantes de la gestión institucional, ser consistentes con los objetivos señalados en el Programa de Gobierno, objetivos estratégicos ministeriales y con las prioridades establecidas en la Ley de Presupuestos. Asimismo, estos deben ser factibles de cumplir, pero desafiantes de tal forma que permitan mostrar un mejoramiento de su gestión.



De acuerdo al Reglamento de Los Servicios de Salud, según Decreto N° 140 del 2004, publicado en Diario Oficial de 21.04.2005, señala:

Artículo 22.-

El Departamento Subdirección de Recursos Físicos y Financieros dependerá del Director del Servicio de Salud Ñuble y le corresponderá, las siguientes funciones:

### **I. En el ámbito de los Recursos Financieros**

- a) Integrar y consolidar la formulación del presupuesto anual del Servicio, en el marco de la planificación de la Red Asistencial. Asimismo, deberá conocer, analizar y acordar la propuesta de presupuesto de los Establecimientos de Autogestión en Red y asesorar al Director en la elaboración de un informe al respecto a la Subsecretaría de Redes Asistenciales;
- b) Proponer la distribución del presupuesto entre los establecimientos dependientes del Servicio, controlar su ejecución y proporcionar información consolidada del Servicio en su conjunto;
- c) Analizar la información financiera, realizar la planificación correspondiente y establecer mecanismos de control y evaluación de la gestión financiera de acuerdo a las necesidades de la Red.

### **II. En el ámbito de los Recursos Físicos y Abastecimiento**

- a) Identificar los requerimientos para estudios de vulnerabilidad de la estructura física y equipamiento de los establecimientos de la Red Asistencial y definir orientaciones de mantenimiento preventivo y reparativo de la estructura, equipamiento y medios de transporte;
- b) Ajustar el diseño de nuevas estructuras y normalizaciones a guías y criterios de diseño vigentes, dentro del marco jurídico;
- c) Instaurar un sistema continuo de provisión, que le asegure a la Red contar con los insumos y medicamentos necesarios para otorgar las prestaciones de salud;
- d) Elaborar y proponer anualmente un programa de inversiones en recursos físicos que considere las necesidades en construcciones, remodelaciones,

- ampliaciones, habilitaciones, equipamiento y reparaciones de los establecimientos y dependencias del Servicio;
- e) Proponer el programa de inversiones y evaluar su cumplimiento y la aplicación de las normas correspondientes;
  - f) Preparar y proponer las bases administrativas y técnicas y demás antecedentes relativos a los llamados a propuestas del Servicio para adjudicar las obras, compras de bienes y servicios y otras inversiones, de acuerdo a las normas que imparta el Ministerio de Salud y materializar su convocatoria;
  - g) Elaborar y proponer políticas y programas internos relacionados con la adquisición, administración, conservación, mantención y enajenación de los recursos físicos, equipamiento sanitario y demás elementos e insumos que requieran los establecimientos y dependencias del Servicio;
  - h) Prestar asesoría técnica a todas las jefaturas y establecimientos del Servicio, en lo relativo a aplicación de planes, programas, normas técnicas y demás disposiciones e instrucciones relativas a recursos físicos y abastecimiento, como asimismo controlar y evaluar dicha aplicación por parte de todos los establecimientos del Servicio;
  - i) Proponer el programa anual de aquellas compras que el Servicio de Salud Ñuble haya dispuesto se efectúen centralizadamente;
  - j) Velar por el cumplimiento de las políticas y normativas en materia de infraestructura, recursos físicos y abastecimiento

#### **4.6.1. Sección Abastecimiento**

Sección dependiente del Departamento de Recursos Físicos y Financieros, encargada de coordinar la gestión de Abastecimiento de la Institución y gestionar los procesos de compra o convenios de Suministros Centralizados en el ámbito de la Red Pública Asistencial de la Región de Ñuble. Su labor es aplicar la Normativa vigente de Normas Públicas, el Manual de Procedimientos y otras normativas relacionadas, permitiendo un adecuado control y la debida observación de probidad vigentes.

Además, establecer acciones orientadas al uso eficiente de los recursos financieros, optimizando los procesos de compras y desarrollando políticas institucionales en materia de gestión de abastecimiento para la Red, asesorando, capacitando y supervisando permanentemente a las distintas áreas de compras de los establecimientos.

#### **4.6.2. Funciones:**

1. Prepara y ejecuta el Plan Anual de Compras de la Dirección.
2. Lleva a cabo los procesos de adquisiciones, ajustadas a la normativa legal e interna, para proveer de productos y servicios a todas las dependencias, para el normal funcionamiento de la Dirección y los establecimientos de baja complejidad. Elaborando bases, términos de referencia, solicitud de cotizaciones, etc., necesarias para generar la compra de un Bien y/o Servicio.
3. Controlar el proceso de adquisición, verificando que las facturas de los proveedores correspondan con lo adquirido (Orden de Compra) y lo recibido (Recepciones).

Anualmente el Servicio de Salud Ñuble captura la demanda programada de todos los establecimientos dependientes, procede a licitar y generar los respectivos convenios de suministro anual. Este trabajo abarca generalmente los meses de octubre a diciembre. Se generan convenios anuales (convenios bases) y convenios extraordinarios durante todo el año, ampliando la oferta de productos para la Red.

Los convenios tienen vigencia de un año e incorporan cláusulas de flexibilidad que permiten obtener condiciones ventajosas para el Servicio de Salud Ñuble como, por ejemplo: descuentos, actualización e incorporación de productos, entre otros.

A continuación, Organigrama de la Sección de Abastecimiento.

#### **4.6.3. Organigrama Sección Abastecimiento**

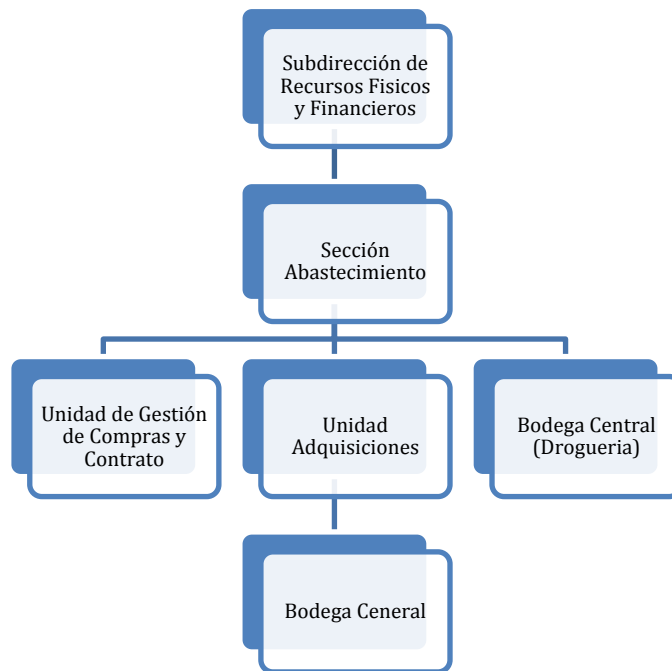


Ilustración N°04 Organigrama Sección Abastecimiento Servicio de Salud Ñuble

Fuente "Elaboración Propia"

Actualmente la Sección Abastecimiento se encuentra conformada por las siguientes unidades, de las que se detalla su principal tarea.

- **Unidad Gestión de Compras y Convenios Centralizados para la Red:** Compras y/o convenios centralizados para la Red.
- **Adquisiciones:** Compras y/o Convenios para la Dirección del Servicio de Salud Ñuble como Establecimiento.
- **Bodega Central (Droguería):** Recepción, almacenamiento y distribución de productos para la Red.
- **Bodega General:** Recepción, almacenamiento y distribución de productos para la Dirección del Servicio de Salud Ñuble como establecimiento.

## 5. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, influye en gran medida en las metas y objetivos de ésta y ello se debe principalmente al desconocimiento de los procesos y sus repercusiones, aumentando la probabilidad de ocurrencia de errores y la gestión deficiente tanto de recursos como de las personas. Por lo tanto, el estudio de los procesos de compra abre una puerta para el buen uso de los recursos y con ello lograr el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos considerando el beneficio de los clientes internos y externos de la Institución.

Es importante mencionar que actualmente, la Sección de Abastecimiento del Servicio de Salud Ñuble ha demostrado un trabajo de acercamiento a la gestión de excelencia, con una dirección comprometida y por medio de la implementación de estrategias, lineamientos y cumplimiento de las normativas vigentes en cuanto a los procesos de compra. No obstante, el estudio realizado de las compras de los 4 últimos años, denotan que Sección de Abastecimiento presenta demoras en los procesos al momento de elaboración de Bases o Términos de Referencia, motivo que pudiera presentar dificultad para establecer Criterios de Evaluación y medibles que permitan obtener los mejores resultados.

Por otro lado, la Sección de Abastecimiento no cuenta con los flujogramas de las modalidades de compra, que permita informar, capacitar e instruir a los usuarios requirentes como operan los procesos de compras, por tanto, se hace indispensable analizar los procesos de compra de abastecimiento y generar los flujos correspondientes, que permita visualizar el rol de cada profesional, sección o departamento con los tiempos que estos conllevan para contextualizar su participación en las etapas a fin de poseer participantes sensibilizados con los procesos comprometidos con la gestión de procesos de compra.

El Servicio de Salud Ñuble también presenta en el año 2018 un número desmedido de licitaciones desiertas, que está sobre el 28%, porcentaje muy alto considerando la cantidad de 140 licitaciones efectuadas por la Institución. Esto acarrea una duplicidad

de recursos empleados, en la convocatoria fallida y la que se realizará posteriormente, la pérdida de recursos humanos, temporales y económicos son considerados costos inherentes de los procesos desiertos, que deberían ser minimizados con urgencia implementando propuestas de trabajo al revisar las causas por la cual los proveedores no participan de licitaciones. Por lo tanto, es importante considerar capacitaciones con los equipos de profesionales que conforman las Comisiones Evaluadoras y Unidades Requirientes respecto de conocer los procesos mal efectuados que pudiesen afectar el proceso licitatorio sin ofertas y aprender de estos para incorporarlos en licitaciones futuras.

Por último, otro problema que se presenta actualmente en la lentitud de los procesos, que se pudiera dar solución en un tiempo cercano con la implementación de Software que permita agilizar los procesos: minimizando los tiempos de espera de las unidades requirientes y disminuir la recarga de trabajo de los funcionarios a cargo de las compras, lo que reduciría tiempos valiosos en solicitar aprobaciones, V°B°, Certificados de Disponibilidad Presupuestarias, Resoluciones y Firmas electrónicas, permitiendo agilizar los procesos por medio de la tecnología y proporcionar a la Institución avances tecnológicos necesarios

## 6. MARCO TEORICO

### Aspectos Generales del Proceso de Compra

Para efectos de la aplicación de la presente tesis, se considera como definiciones básicas que deben manejar los distintos actores de los Procesos de Compra de la Sección Abastecimiento del Servicio de Salud Ñuble, las siguientes:

#### 6.1. Servicio Público

El Servicio Público es una organización del Estado creada por Ley, destinada a satisfacer necesidades colectivas. En consecuencia, todos los órganos e instituciones del estado que realizan la función administrativa, componen la Administración del Estado, o bien, Administración Pública, como también se denomina.

Los Servicios Públicos están sometidos a la dependencia o supervigilancia del Presidente de la República a través de los respectivos Ministerios cuyas políticas, planes y programas les corresponde aplicar.

<https://www.monografias.com/trabajos25/administracion-publica-chile/administracion-publica-chile.shtm>

#### 6.2. Concepto de Compra

La compra hace referencia a la acción de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado, un producto o un servicio.

Fuente: <https://concepto.de/compras/#ixzz5b91DakHe>

#### 6.3. Compra Públicas

“Es un proceso por medio del cual un Gobierno adquiere bienes o servicios, o cualquier combinación de éstos, para propósitos gubernamentales y no con mira a la venta o reventa comercial, o uso en la producción o suministro de bienes o servicios para la venta o reventa comercial”.

<https://www.direcon.gob.cl/minisitio/compras-publicas/>

#### **6.4. Análisis**

Un Análisis es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias. Un análisis estructural comprende el área externa del problema, en la que se establecen los parámetros y condiciones que serán sujetas a un estudio más específico, se denotan y delimitan las variables que deben ser objeto de estudio intenso y se comienza el análisis exhaustivo del asunto de la tesis. <https://conceptodefinicion.de/>

#### **6.5. Abastecimiento**

El proceso de abastecimiento, abarca todas aquellas actividades que posibilitan la identificación y la compra de los bienes y de los servicios que una empresa u otra entidad que necesita para funcionar. <https://definicion.de/abastecimiento/>

Son procesos de adquisición de productos, procurando asegurar la calidad de los mismos, a objeto de proporcionar la seguridad de que éstos cumplen con los criterios técnicos establecidos en las bases de licitación, el nivel prescrito de calidad y los requerimientos de oportunidad.

#### **6.6. Proceso de Compra**

Corresponde al Proceso de compras y contratación de bienes y/o servicios, a través de algún mecanismo establecido en la Ley de Compras y en el Reglamento, incluyendo los Convenios Marcos, Licitación Pública, Licitación Privada y Tratos o Contratación Directa.

Decreto Supremo 250, Capítulo I, Artículo 2 N° 24

#### **6.7. Bases Administrativas**

Documentos aprobados por la autoridad competente que contienen, de manera general y/o particular, las etapas, plazos, mecanismos de consulta y/o aclaraciones, criterios de evaluación, mecanismos de adjudicación, modalidades de evaluación, cláusulas del contrato definitivo, y demás aspectos administrativos del Proceso de Compras.

Decreto Supremo 250, Capítulo I, Artículo 2 N° 4



### **6.8. Bases Técnicas**

Documentos aprobados por la autoridad competente que contienen de manera general y/o particular las especificaciones, descripciones, requisitos y demás características del bien o servicio a contratar.

Decreto Supremo 250, Capítulo I, Artículo 2 N° 5

### **6.9. Adjudicación**

Acto administrativo fundado, por medio del cual la autoridad competente selecciona a uno o más Oferentes para la suscripción de un Contrato de Suministro o Servicios, regido por la Ley N° 19.886, en adelante, también, la "Ley de Compras".

Decreto Supremo 250, Capítulo I, Artículo 2 N° 1

### **6.10. Adjudicatario**

Oferente al cual le ha sido aceptada una oferta o una cotización en un Proceso de Compras, para la suscripción del contrato definitivo.

Decreto Supremo 250, Capítulo I, Artículo 2 N° 2

### **6.11. Convenio Marco**

Procedimiento de contratación realizado por la Dirección de Compras, para procurar el suministro directo de bienes y/o servicios a las Entidades, en la forma, plazo y demás condiciones establecidas en dicho convenio

Decreto Supremo 250, Capítulo I, Artículo 2 N° 14

### **6.12. Compromisos de Gestión**

Los Compromisos de Gestión permiten evaluar el cumplimiento de las metas de los Servicios de Salud. Este proceso responde a la medición de los resultados de avance y finales para el logro de los objetivos estratégicos planteados en el período, los que implican la observación, análisis y corrección de los diversos recursos destinados a los Servicios de Salud.

Estos acuerdos permiten que los recursos públicos maximicen su rentabilidad social y en definitiva se logre que la población reciba una mejor calidad de vida en el ámbito sanitario.

<http://www.serviciodesaludnuble.cl/sitio/compromisos-e-indicadores-de-gestion-en-salud/compromisos-de-gestion/>

### **6.13. Planificación Estratégica**

Es la priorización y coordinación de acciones orientadas a mejorar la salud de la población en las áreas seleccionadas en un plano de mediano y largo plazo, implica identificar los puntos centrales del proceso de cambio por medio de los cuales se puede alcanzar los objetivos acordados. En el Diseño de la Estrategia Nacional de Salud se consideran los resultados Esperados e impacto.

De acuerdo a lo anterior, podemos señalar que la Planificación Estratégica constituye una herramienta de especial relevancia para las organizaciones en el sentido que busca dotarla de racionalidad y proyección, permitiendo ordenar los procesos internos, así como también la toma de decisiones, conductas de los miembros de la organización y la solución dentro y fuera de ella, con la finalidad de aumentar el beneficio futuro.

### **6.14. Diagrama de Flujo**

Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica que desglosa un proceso en cualquier tipo de actividad a desarrollarse tanto en empresas industriales o de servicios y en sus departamentos, secciones u áreas de su estructura organizativa.

El 28 julio 2011 en Estructura Organizativa, Habilidades Directivas.

<http://www.luismiquelmanene.com/category/habilidades-directivas-2/>

### **6.15. Cliente Internos**

Son los Departamentos o Unidades, que requiere la compra de bienes o la contratación de servicios, de acuerdo con los procedimientos establecidos, para satisfacer una necesidad funcional debidamente justificada y autorizada.

### **6.16. Indicadores**

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

<https://deconceptos.com/general/indicador>

### **6.17. Criterios de Evaluación**

Los criterios de evaluación son parámetros cuantitativos y objetivos que siempre serán considerados para decidir la adjudicación, atendiendo a la naturaleza de los bienes y servicios que se licitan, la idoneidad y calificación de los oferentes y cualquier otro antecedente que sea relevante para efectos de la Adjudicación.

Es obligatorio que todos los procesos de contratación cuenten con criterios de evaluación objetivos.

### **6.18. Gestión de Procesos**

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

### **6.19. Gestión Pública**

Son todas aquellas acciones del Estado orientadas a la organización y administrar los recursos disponibles- financieros, materiales y humano- con el propósito de procurar el máximo bienestar a las mayorías del país.

Esta acción abarca las formas de organización y funcionamiento de toda la gama de instituciones, ministerios y reparticiones del servicio público. Modernizarlas implica ocuparse de las modalidades y calidad de sus prestaciones, la planificación de sus actividades y los resultados de las mismas, así como de la adecuada organización y preocupación por los recursos humanos encargados de desarrollarlas.

### **6.20. Gestión de Procesos de Compra**

Es un conjunto de procesos, que parte desde la solicitud de compra de un bien o servicio, hasta obtener o conseguir el resultado. Para ello se debe planificar los requerimientos técnicos y administrativos para el buen funcionamiento, establecer productos y servicio acordes a las necesidades específicas y en este caso de Salud para dar respuesta oportuna, eficiente y eficaz a los requerimientos de los usuarios internos.

### **6.21. Sistema de Compras Públicas**

El Sistema de Compras Pública, se basa en un sistema transparente y eficiente, que funciona con un sólido marco regulatorio, basado en los principios de libre concurrencia de oferentes, igualdad, transparencia y probidad, la cual comprende la Ley 19.886, por una parte, y su Reglamento, contenido en el Decreto N° 250, de 2004. Ambas normas han sido modificadas en variadas ocasiones, perfeccionando el marco regulatorio en razón de la experiencia y el desarrollo tecnológico.

Es importante mencionar, que todos los organismos Públicos son responsables de sus procesos licitatorios, los que deben realizar a través de la plataforma [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)

### **6.21.1. ChileCompra**

El acceso y uso del Sistema de Información de Compras y Contrataciones, en adelante [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl) estará sujeto a lo previsto en la Ley N° 19.886 sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, su Reglamento contenido en el DS N° 250 del Ministerio de Hacienda y normas complementarias, así como a las estipulaciones consignadas en estas políticas y condiciones de uso, las que se entenderán expresamente aceptadas por los usuarios, tanto proveedores del Estado como Organismos Públicos, por el sólo hecho de utilizar este sitio [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl).

ChileCompra es un portal de comercio electrónico, y constituye el medio oficial a través del cual la Administración del Estado publica sus llamados y efectúa sus procesos de contratación de bienes muebles y servicios necesarios para su funcionamiento.

El Sistema de Información constituye, además, el medio idóneo de notificación de las resoluciones ocurridas en dichos procesos, sin perjuicio de las demás medidas de publicidad, que de acuerdo a la legislación vigente efectúen los Organismos Públicos para publicitar sus procesos de contratación.

### **6.21.2. MercadoPublico**

Es la plataforma electrónica donde los 850 organismos públicos de Chile realizan en forma eficiente y transparente sus procesos de compras y los proveedores ofrecen sus productos y servicios, un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes, administrado por la Dirección ChileCompra.

En MercadoPublico.cl, los organismos públicos compran los productos y servicios que necesitan y los proveedores del Estado ofertan a las diferentes licitaciones respondiendo a la demanda de los compradores.

Entre las funcionalidades electrónicas del MercadoPublico se encuentran:

- a. Consultas al mercado
- b. Elaboración y publicación de términos de referencia o bases de licitación

- c. Preguntas y aclaraciones
- d. Elaboración, gestión y envío de ofertas
- e. Adjudicación
- f. Emisión y aceptación de órdenes de compra
- g. Suscripción de contratos
- h. Calificaciones y reclamos

### **6.21.3. ChileProveedores**

ChileProveedores es el registro electrónico oficial de proveedores de la Administración Pública, a cargo de la Dirección de Compras y Contratación Pública, en adelante la Dirección de Compras y Contratación Pública. Este registro tiene por objeto registrar a todas las personas naturales y jurídicas, chilenas o extranjeras y constatar la existencia de inhabilidad o incompatibilidad para contratar con los organismos del Estado, acreditando su situación financiera, idoneidad técnica y situación legal.

El uso de ChileProveedores, estará sujeto a lo previsto en la Ley N ° 19.886 sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios (Ley de Compras), su Reglamento aprobado por el Decreto de Hacienda N° 250, de 2004, y normas complementarias, así como los criterios consignados en las respectivas políticas y condiciones de uso, que se dictarán especialmente al efecto.

Los organismos públicos afectos a la Ley de Compras Públicas, deberán agregar a los requerimientos que se explicitan en las bases de licitación o términos de referencia, una cláusula en la que se exija a los proveedores la inscripción en ChileProveedores para poder contratarlos. Dicha cláusula debe contener al menos, la exigencia de inscripción en Chileproveedores y para los casos en que los proveedores adjudicados no estén inscritos, otorgar un plazo de 15 días para hacerlo, el que se contará desde que le es comunicada la adjudicación o se le emite la orden de compra respectiva.

### **6.22. Tipo de Licitación**

Las licitaciones se desarrollan cuando una entidad hace pública una necesidad y solicita propuestas para satisfacerla. Una vez que recibe las ofertas, que deben cumplir con los

requisitos establecidos en las bases de la licitación, estas se evalúan considerando las mejores condiciones en cuanto a calidad y precio, lo que permitirá adjudicar la oferta más conveniente.

#### **6.22.1. Licitación Pública**

Es un procedimiento administrativo efectuado en forma autónoma por un organismo comprador, en el que invita a través de Mercado Público a los proveedores interesados a proporcionar un bien o servicio y selecciona y acepta la oferta más conveniente según los criterios que se establezcan en las bases de licitación. Las bases o términos de referencia establecen los requisitos, condiciones y especificaciones del producto o servicio a contratar: por ejemplo, descripción, cantidad y plazos; dan a conocer los criterios de evaluación que se aplicarán en el proceso, las garantías asociadas al proceso y cláusulas de condiciones del bien o servicio, entre otros.

Gana la licitación la empresa o persona que haya ofrecido las condiciones más ventajosas según los criterios de evaluación descritos en las bases.

Por ley, los organismos están obligados a realizar licitaciones públicas por contrataciones que superen las 1.000 UTM.

<https://www.mercadopublico.cl/>

#### **6.22.2. Licitación Privada**

En este caso el llamado a participar es específico a algunas empresas o personas, estableciéndose en esta invitación a un mínimo de tres proveedores del rubro. Una vez finalizado el plazo para presentar la oferta, se adjudica el proceso a quien entregó las mejores condiciones.

Una vez finalizado el plazo se abren los sobres públicamente y se otorga la adjudicación del proceso a quien o quienes ofrecieron mejores condiciones.

<https://www.mercadopublico.cl/>

#### **6.23. Trato Directo**

Es un mecanismo excepcional de compra que implica la contratación de un sólo proveedor previa resolución fundada o decreto alcaldía, solicitando un mínimo de tres

cotizaciones para las contrataciones iguales o inferiores a 10 UTM salvo las causales establecida en el artículo 10 del reglamento de la Ley 19.886. Entre estas causales se consideran casos de emergencia e imprevistos, si sólo existiera un proveedor del bien o servicio que se requiere o si fuera la tercera opción después de que no se presentaran oferentes en la licitación pública y privada, entre otros.

<https://www.mercadopublico.cl/>

#### **6.24. Convenio Marco**

Los Convenios Marco son una modalidad de compra de bienes y servicios a través de un catálogo electrónico o tienda virtual y constituyen la primera opción de compra de los organismos públicos.

Cada convenio marco se asocia a uno o varios rubros o industrias y se incluye en el catálogo a través de una licitación pública que efectúa la Dirección ChileCompra. Los proveedores que resultan adjudicados pasan a formar parte del catálogo electrónico ChileCompra Express, pudiendo ofrecer sus productos en esta tienda electrónica.

Cada entidad pública debe consultar si el producto o servicio que desea adquirir se encuentra en la tienda, antes de llamar a una licitación pública o privada o efectuar un trato directo.

<https://www.mercadopublico.cl/>

#### **6.25. Orden de Compra**

La orden de compra es un documento electrónico emitido por el comprador al proveedor a través de Mercado Público en donde se solicita la entrega del producto o servicio que desea adquirir. En ella se detalla el precio cantidad y otras condiciones para la entrega.

Estas órdenes de compra tienen una numeración única y en Mercado Público se generan a partir de los procesos de compra.

El proveedor puede aceptar o rechazar la orden de compra, justificando el motivo del rechazo. El rechazo de una orden de compra puede tener sanciones por parte del comprador, como por ejemplo el cobro de la boleta de seriedad de ofertas.



## **6.26. Ley**

La ley es una declaración de la voluntad soberana que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución manda, prohíbe o permite.

Análisis del artículo 1° del código civil

## **6.27. Ley de Compra 19.886**

La Ley N° 19.886 establece las Bases de Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, que incorpora la contratación electrónica al sector público, mediante una plataforma por la que los órganos sujetos a esta ley, deben realizar sus procedimientos de compra, dejando atrás la presencialidad en favor de la eficiencia, ahorro presupuestario y la publicidad. La totalidad del procedimiento de contratación deberá llevarse por medio de este sistema de información, desde el llamado y publicación de bases de la propuesta pública hasta la adjudicación del contrato, incluyendo toda interacción que pueda proceder entre Administración y proveedores

## **6.28. Reglamento Decreto Supremo N° 250 del 2004, del Ministerio de Hacienda**

El Decreto 250, Fecha de Publicación el 24-09-2004, Fecha Promulgación: 09-03-2004 del Ministerio de Hacienda, que: "Aprueba Reglamento de la Ley N° 19.886 de Bases sobre Bases de Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios con Vigencia :10-08-2015, Vistos: Lo dispuesto en la ley N°19.886, publicada en el Diario Oficial de 30 de julio de 2003, de "Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios", y lo establecido en el artículo 32, N°8 de la Constitución Política de la República de Chile, dicto el siguiente:

e. Decreto:

f. Apruébese el siguiente reglamento de la ley N°19.886, de "Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios":

## **6.29. Manual de Procedimientos de Adquisiciones Dirección del Servicio de Salud Región De Ñuble**

Con fecha 02 de Noviembre de 2007, entró en vigencia la primera única versión de Manual de Procedimientos de Adquisiciones de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble, en cumplimiento a lo dispuesto en el Decreto Supremo 250/2004 del Ministerio de

Hacienda, que aprobó el Reglamento de la Ley 19.886 de Bases de Contratos Administrativos de Suministro y Servicios, en su artículo 4º, exige que cada entidad elabore y publique un Manual de Procedimientos de Adquisiciones que regule los procesos de compra para efectos de utilizar el sistema de información de compras y contratación.

El manual se contempla los procedimientos relativos a la contratación, a título oneroso, de bienes o servicios, necesarios para el desarrollo de las funciones de la institución, es decir a todas las adquisiciones y contrataciones reguladas por la Ley 19.886, cuyo objetivo es establecer la forma en que esta institución realiza los procesos de compra y contratación de bienes y servicios necesarios para su normal funcionamiento, los tiempos de trabajo, coordinación, comunicación, y las instancias responsables de cada una de las etapas del proceso de abastecimiento, para ser aplicado y distribuir a todos los funcionarios y funcionarias de la institución.

En él se manifiesta las competencias, conocimientos, técnicas y habilidades con que deben contar las personas involucradas en los procesos de la Institución, dichas competencias deben ajustarse a los perfiles establecidos por la Dirección de Compras y Contratación Pública- ChileCompra, razón por lo cual los supervisores de compra deben contar con la respectiva acreditación de competencias otorgada por dicha ChileCompra.

## **7. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE COMPRA DEL SERVICIO DE SALUD ÑUBLE**

### **7.1. Plan Anual de Compras del Servicio de Salud Ñuble**

El Plan Anual de Compras y Contrataciones, es el listado de insumos (bienes y servicios) contenidos en el Subtítulo 20, 29 y 31 de la Ley de Presupuesto de la Institución, sujeto a la ley 18.886 de Compras Públicas, donde el Servicio de Salud planifica sus compras o contratos en el transcurso de un año calendario. Mediante este proceso se determina: qué necesita la organización, cuánto necesita, cuándo lo necesita

y los recursos con los que cuenta para adquirirlo, permitiendo contribuir a cumplir con los objetivos estratégicos del Servicio.

Esto conlleva definir varios pasos importantes antes de ejecutar una compra y entender los beneficios que proporciona guiarse por un Plan de compra:

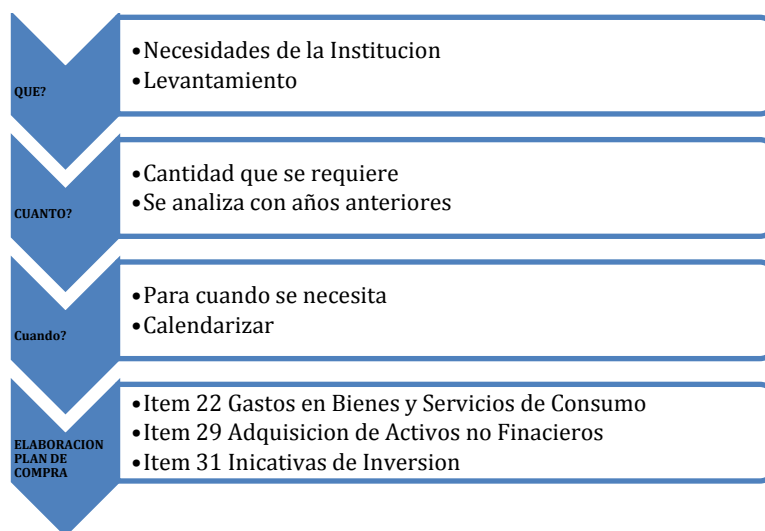


Ilustración N°05 Pasos previos a ejecutar una compra  
Fuente: Elaboración Propia

Es obligatorio, que cada año el Servicio de Salud elabore su Plan Anual de Compra, no obstante, lo anterior bajo ninguna circunstancia el Plan Anual de Compras obliga a las Entidades o a la Dirección de Salud efectuar los Procesos de Compras conforme a lo señalado en él.

### 7.1.1. Actual procedimiento de Elaboración del Plan Anual de Compras del Servicio de Salud Ñuble

Es la Dirección de Presupuesto de Chile, encargada de entregar los lineamientos respecto a la elaboración del Plan Anual de Compra. Conforme a lo instruido, el Servicio de Salud Ñuble elabora y evalúa el Plan Anual de Compras, estableciendo una metodología para analizar los resultados. El Planificar las compras también obedece al proceso de Planificación Estratégica en el Sector Público y a la definición del Programa de producción anual de la Institución y de los requerimientos de los demandantes, que

determina los objetivos Institucionales, metas de la organización, así como las estrategias más adecuadas para alcanzarlas.

Los Objetivos Estratégicos de la Institución, tiene relación directa con el Plan Anual de Compra. Una eficiente elaboración de Plan Anual de Compras, contribuirá con la Salud de los Chilenos y el accionar del Sistema Sanitario en beneficio de todos los usuarios.

Los objetivos del Plan Anual del Servicio de Salud Ñuble son los siguientes:

- Entregar información para que la institución planifique sus negocios.
- Aumentar la participación, logrando mejores condiciones al contratar.
- Posibilidad de realizar compras coordinadas.
- Realizar procesos de adquisiciones más eficaces, eficientes y transparentes.
- Controlar el proceso de abastecimiento de bienes y contratación de servicios.
- Analizar las desviaciones en el proceso de abastecimiento.
- Mejorar la toma de decisiones.

En la actualidad La Dirección del Servicio de Salud Ñuble dentro de su organización ha definido a la Sección de Abastecimiento, sección dependiente administrativamente de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, responsable de realizar un levantamiento de todas las unidades demandantes respecto a los requerimientos de bienes y servicios para el año calendario siguiente, con miras a fortalecer las prioridades en función de su impacto en la generación de valor para los usuarios/as.

Sera el Jefe de la Sección de Abastamiento en el mes de octubre de cada año, el que extiende la participación de cada uno de los departamentos del Servicio de Salud Ñuble, a elevar sus programaciones de compra, según formulario de programación diseñado para tal efecto, el que deberá contener la siguiente información que permita evaluar, planificar y definir su ejecución durante el año calendario:

- a. Nombre de la Unidad de Trabajo

- b. Nombre del responsable del Plan
- c. Identificación del bien o servicio.
- d. Cantidad estimada
- e. Monto Total Estimado (\$)
- f. Fecha estimada de la compra

Luego de realizar el levantamiento de las necesidades, la Sección de Abastecimiento en conjunto con el Departamento de Finanzas del Servicio Salud Ñuble, analizan la información recolectada y procede a evaluar cada una de ellas considerando las siguientes variables:

- a. Análisis histórico de consumo
- b. Proyección presupuestaria
- c. Pertinencia de la necesidad de acuerdo con los objetivos institucionales
- d. Otros

En caso de disconformidad, se devuelve a las unidades demandantes para generar modificaciones y una vez aprobado se genera Resolución Aprobación de Compra, el que deberá ser suscrito por el Director del Servicio, previo Vº Bº del Jefe de la Subdirección Recursos Físicos y Financieros y Jefe del Departamento de Finanzas quien define la disponibilidad Presupuestaria. Es en ese momento, que se procede a informar a los diferentes Departamento y Secciones sobre el Plan de Compras institucional aprobado.

Una vez aprobado el Plan de compra mediante Resolución Exenta firmada por el Director del Servicio de Salud Ñuble, el Jefe de la Sección de Abastecimiento quien es el Administrador del Sistema ChileCompra, deberá hacerlo oficial por medio de la plataforma del Sistema de Compras y Contratación Pública y demás modalidades que la Dirección de Compras determine. Cabe señalar, que el plan de compras podrá ser modificado cuando el organismo lo determine, lo cual debe ser informado en el Sistema en la oportunidad con la respectiva Resolución modificatoria autorizada por el Director del Servicio de Salud Ñuble.

Por su parte, la Unidad de Adquisiciones debe realizar el seguimiento del Plan Anual de Compra, respecto de los ítems asociados a productos de stock de bodega (insumos de escritorio, computación y aseo). Y el Departamento de Finanzas, fijará un calendario o periodicidad de reuniones para evaluar el cumplimiento del Plan de Compras y sus posibles modificaciones o ajustes.

### **7.1.2. Actual procedimiento de Ejecución, Control y Seguimiento del Plan Anual de Compras de la Institución.**

Finalizado el proceso de publicación del Plan de Compra las unidades requirentes en la medida que se presentan las necesidades envían sus requerimientos de Bienes y Servicios a la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros.

Para lograr un mejor control y seguimiento del Plan de Compras, se consideran a lo menos las siguientes variables:

- Elevar solicitud de bienes o servicios al jefe(a) de Subdirección de Recursos Físicos y Financieros
- Indicar expresamente que se trata de una solicitud proveniente del Plan Anual de Compra.
- La Subdirección de Recursos Físicos y Financieros revisa los aspectos básicos que se ajuste al Plan Anual de Compra, y que la solicitud no contenga errores. Si se encuentra conforme, envía la solicitud al Jefe del Departamento de Finanzas para su respectivo V° B° de disponibilidad presupuestaria.
- El Jefe del Departamento de Finanzas, revisa que la solicitud se ajuste al presupuesto asignado según al Plan Anual de Compra y exista disponibilidad presupuestaria. Si se encuentra conforme, otorga V° B° y devuelve la solicitud a la Subdirección de Recursos Físicos la que deriva a la Sección de Abastecimiento la que

da transcurso a la compra. En caso de rechazo, debe indicar el motivo en el respectivo documento de solicitud.

- El Departamento de Finanzas es quien realiza el control y seguimiento de los presupuestos autorizados en el al Plan Anual de Compra, rebajando en la medida que se vayan devengando los documentos de pago derivados de los procesos de compra.

A continuación, se muestra el comportamiento del Plan Anual de Compras del Servicio de Salud Ñuble de los últimos 3 años que nos evidenciara lo programado versus lo ejecutado.

**Tabla N° 02 Plan Anual de Compra Planificado por años y Valor de Ordenes de Compras Emitidas.**

Variable	2016	2017	2018
<b>Monto Órdenes de compra</b>	\$ 9.483.180.196	\$ 7.536.968.715	\$ 13.496.482.212
<b>Monto Plan de Compra</b>	\$ 2.639.616.220	\$ 2.700.202.016	\$ 3.588.382.868
<b>% Diferencia</b>	72%	64%	73%

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

De lo anterior se desprende, que en los últimos tres años el total de compras ejecutadas, supero en un 70% a lo programado en el Plan Anual de Compras por el Servicio de Salud Ñuble.

En tanto, se entiende que el Servicio de Salud Ñuble, aunque cuenta con un Plan Anual de Compras, se encuentra lejos de la realidad de su cumplimiento, lo que desprende la necesidad de generar sistemas de control más eficaces que permitan pesquisar a tiempo los cambios que se presenten durante el año a modo de actualizar el Plan de Compra.

Se debe mencionar, que el exceso del cual se hablaba en párrafo anterior se deriva a las Grandes Compras de Proyectos del Ministerio de Salud que dispones de Presupuestos adicionales para la ejecución de Proyectos emblemáticos según Gobierno

de turno, donde muchos de ellos no se encuentran contemplados en el Programa Anual de Compra.

## **7.2. Procesos Actuales de Compra**

Toda actividad de Administración, requiere de una adecuada planificación para alcanzar sus objetivos. En el caso de la administración de las compras o adquisiciones del Servicio de Salud Ñuble, se trata de programar los materiales e insumos que se necesitan año a año, y para ello se toma como base el Plan de Compras del año anterior y proyectar las necesidades al año siguiente, junto con las nuevas necesidades que los usuarios de los diferentes departamentos manifiesten.

Es fundamental tener muy claro qué es lo que requieren los usuarios, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos, con el fin de resolver las múltiples demandas.

Por otro lado es importante pesquisar a tiempo el cumplimiento óptimo y oportuno de los servicios otorgados por Abastecimiento, de no ser así es importante y sano replantearse los procesos para abordar nuevas innovaciones a través de reestructuraciones de los procesos claves y estratégicos de la Institución.

## **7.3. Organización de Abastecimiento en la Institución**

### **7.3.1. Personas y Unidades Involucradas en el Proceso de Abastecimiento de la Institución son:**

- **Subdirección de Recursos Físicos y Financieros:** Es el encargado de autorizar y gestionar los requerimientos de bienes o servicios formulados por los Usuarios Requirentes de manera de asegurar eficiencia y eficacia en el abastecimiento institucional. Además, responsable de generar condiciones para que la Sección de Abastecimiento realice los procesos de compra y contratación de acuerdo a la normativa vigente, preservando máxima eficiencia y



transparencia, y de las decisiones adoptadas en los procesos de compra, sean directas o delegadas.

- **Administrador/a del Sistema ChileCompra:** Profesional designados la autoridad de la Institución, que debe corresponder al perfil que exige el sistema [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl), el cual es responsable de:
  1. Crear, modificar y desactivar usuarios
  2. Determinar perfiles de cada usuario, como supervisores y compradores
  3. Crear, desactivar y modificar Unidades de Compra
  4. Modificar y actualizar la información institucional registrada en el Sistema.
  
- **Usuario Requirente:** Todos los funcionarios de la institución con facultades específicas para generar requerimientos de compra.
  
- **Unidad Requirente:** Unidad a la que pertenece el Usuario Requirente.
  
- **Sección Abastecimiento en Red y Comercialización:** Sección dependiente de la Subdirección, encargada de coordinar la gestión de abastecimiento de la institución y gestionar los procesos de compras o convenios de suministro centralizados en el ámbito de la Red Pública Asistencial de la Provincia de Ñuble. En su labor debe aplicar la normativa vigente de compras públicas y toda otra normativa relacionada.
  
- **Unidad de Adquisiciones:** Unidad dependiente de la Sección Abastecimiento en Red y Comercialización, encargada de gestionar los requerimientos de compra que generen las Unidades Requirentes de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble.
  
- **Unidad de Gestión de Compras y Convenio Centralizados:** Unidad dependiente de la Sección Abastecimiento en Red y Comercialización, encargada de gestionar los requerimientos de compra que generen las Unidades Requirentes de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble

- **Bodega Central:** Unidad dependiente de la Sección Abastecimiento en Red y Comercialización, encargada de la recepción, almacenamiento y distribución de los medicamentos, insumos médicos, equipos, equipamiento y mobiliario que se adquieren centralizadamente.
- **Supervisores/as de Compras:** Funcionarios del área de abastecimiento del Departamento de Recursos Físicos encargados de adjudicar los procesos de compra en [www.Chilecompra.cl](http://www.Chilecompra.cl), en virtud de los criterios de evaluación definidos o respecto de la recomendación de adjudicación de la comisión de evaluación.
- **Unidad de Compra:** Unidad dependiente de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, a la que pertenecen los operadores y supervisores de compra. Le corresponde realizar todo o parte de los procesos de adquisiciones, ajustadas a la normativa legal e interna, para proveer de productos y servicios a todas las dependencias, para el normal funcionamiento de la Institución.

Esta unidad elabora o colabora en la preparación de bases, términos de referencia, solicitud de cotizaciones, etc., necesarias para generar la compra de un bien y/o servicio.

- **Otras Unidades Relacionadas con el proceso de Compra:** Departamento de Finanzas (Contabilidad, Tesorería, Control), Áreas Técnicas, Auditoría, Jurídica. En general, se trata de las unidades de apoyo y control de la gestión de abastecimiento, por ejemplo, de la asignación y/o autorización de marcos presupuestarios, de registro de los hechos económicos, de materialización de los pagos.
- **Comisión de Evaluación:** Grupo de personas internas o externas a la organización, convocadas para integrar un equipo multidisciplinario que se reúne para evaluar ofertas y proponer el resultado de un llamado a Licitación. Su creación será necesaria siempre que se realice una licitación, sea ésta pública

o privada, y estará, por lo general, consignada en las respectivas Bases de Licitación.

- **Jefe/a Departamento de Finanzas:** Responsable de efectuar la certificación presupuestaria de las adquisiciones, órdenes de compra, contratos y otros pagos relacionados con los procesos de compras.
- **Abogado/a o Asesor/a Jurídico:** Responsable de velar por el control de la legalidad de los actos y contratos administrativos de la institución, de revisar y visar las Bases, Resoluciones y Contratos asociados a los procesos de compras, prestar asesoría a los encargados de cada Unidad de Compra en materias jurídicas y orientar a las unidades funcionales internas respecto de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen los actos y contratos de la Administración.

### **7.3.2. Roles y Competencias de las Personas Involucradas en el Proceso de Abastecimiento.**

Se entiende como competencias los conocimientos, técnicas y habilidades con que deben contar las personas involucradas en los procesos de abastecimiento de la Institución.

Dichas competencias deben ajustarse a los perfiles establecidos por la Dirección de Compras y Contratación Pública- ChileCompra, razón por lo cual los operadores de compra deben contar con la respectiva acreditación de competencias otorgada por dicha institución.

### **7.3.3. Parámetros Básicos de Abastecimiento**

El Proceso de Compra nace cuando el Jefe de la Unidad Requirente eleva una solicitud por escrito a la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, utilizando el formulario correspondiente u otro medio, por ejemplo: correo electrónico o memorándum,

considerando un plazo mínimo de anticipación a la entrega del requerimiento según los siguientes parámetros:

**Tabla N°03 Plazos mínimos de anticipación a la entrega del requerimiento**

<b>Monto de Compra</b>	<b>Días de anticipación para elevar solicitud</b>
<b>Menores a 10 UTM</b>	7 días hábiles
<b>Entre 10 y 100 UTM</b>	15 días hábiles
<b>Entre 100 y 1000 UTM</b>	25 días hábiles
<b>Mayores a 1000 UTM</b>	45 días hábiles

*Fuente: Manual de procedimiento Sección Abastecimiento Servicio de Salud Ñuble*

El Requerimiento contiene al menos los siguientes aspectos:

- Individualización del producto o servicio requerido
- Justificación o motivo del requerimiento
- Especificaciones de lo que se requiere
- Fecha en la cual se requiere el bien o servicio
- Cantidad requerida.
- Monto asociado a la adquisición

Se debe considerar que, salvo requerimientos urgentes o extraordinarios se exige adjuntar la justificación debidamente visada por la Jefatura de la Unidad Requirente.

Una vez recepcionado el requerimiento en la Sección de Abastecimiento previo autorización de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, se asigna a la Unidad de Compra que corresponda: Unidad de Adquisiciones o Unidad de Gestión de Compra de Convenios Centralizados.

La Unidad que corresponde procede hacer entrega del bien si esta se encuentra disponible en Bodega, en caso contrario, se procede a realizar la compra del bien o servicio solicitado, de acuerdo a los procedimientos dispuestos en la Normativa de Compras Públicas.

Es importante destacar que el Servicio de Salud Ñuble, ha adoptado como política de abastecimiento el avanzar en mantener contratos de suministro para todos aquellos bienes y servicios regulares que no se encuentran en Convenio marco y que tanto el Servicio de Salud Ñuble como sus Hospitales Dependientes los necesiten, lo que permite una respuesta rápida, teniendo solamente que emitir la Orden de Compra.

Por tanto, una de las estrategias que se deben considerar para el Servicio de Salud Ñuble es generar Convenios Marco de productos y servicios que incrementen la cartera actual de proveedores generando mejores condiciones comerciales (precios, disponibilidad de productos y servicios, descuentos por volumen, entre otros) que garanticen a la Institución el uso óptimo de sus recursos y acotando los tiempos de espera.

**Estas compras regulares corresponden a:**

- Convenios de Fármacos
- Convenios de Insumos Clínicos
- Convenios de Insumos de Laboratorio
- Convenio de Insumos Dentales
- Prestaciones médicas
- Convenio Mantenciones
- Convenios Extintores
- Convenio Exámenes Médicos
- Otros.

#### **7.3.4. Esquema general del Proceso de Contratación**

Se inicia con la detección de la necesidad y finaliza con la recepción conforme por parte del usuario final.

Todo en un marco de eficiencia, eficacia, transparencia y ajustado a la normativa de compras públicas.

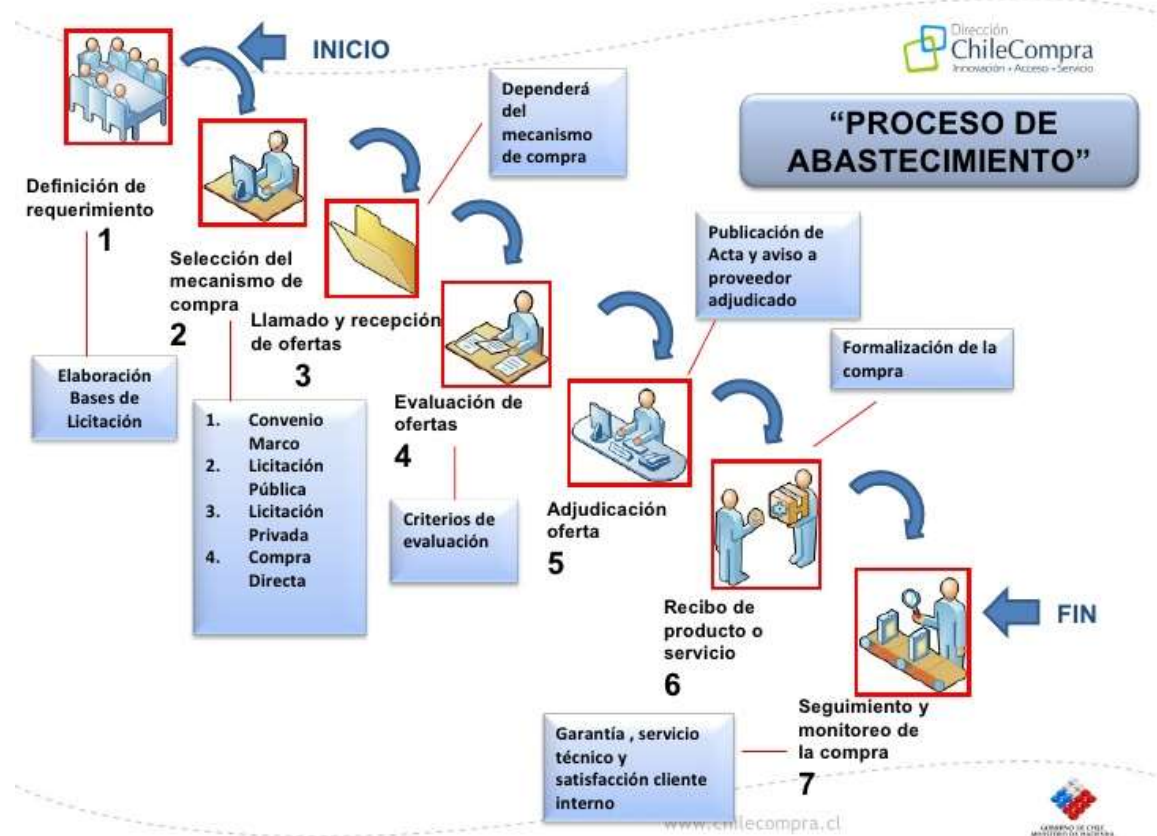


Ilustración N°06 Gestión de Abastecimiento  
Fuente: ChileCompra

### 7.3.5. Cuadro resumen tipos de Licitaciones y Plazos de Publicación

**Tabla N° 04 Tipos de Licitaciones y Plazos**

Rango (en UTM)	Tipo Licitación Pública	Tipo Licitación Privada	Plazo Publicación en días corridos
< 100	L1	E2 5	5
>= 100 y < 1000	LE	CO	10, rebajable a 5*
>= 1000 y < 2000	LP	B2	20, rebajable a 10*
>= 2000 y < 5000	LQ	H2	20, rebajable a 10*
>= 5000	LR	I2	30

Fuente: ChileCompra

\*De acuerdo a lo establecido en el artículo N° 25 del Reglamento de Compras se podrán rebajar los plazos en el evento de que se trate de la contratación de bienes o servicios de simple y objetiva especificación, y que razonablemente conlleve un esfuerzo menor en la preparación de ofertas.

### 7.4. Descripción de los Procesos de Compra

Es necesario destacar que el primer análisis que se debe efectuar es el valor de la adquisición y posteriormente si el requerimiento se encuentra en Convenio Marco, en Convenios de Suministros vigentes, si procede a licitación pública o Trato Directo.

#### Procedimientos a utilizar, dependiendo del tipo de adquisición:

- Convenio Marco
- Convenio de Suministro
- Licitación Pública (Bases)
- Contratación Directa (Términos de Referencia, TDR)



### **7.4.1. Compras a través de Convenio Marco**

Las compras a través de Convenio Marco también conocido como catálogo electrónico, es la primera opción para comprar o contratar. Los proveedores que están en convenio marco, tienen derechos y obligaciones contraídos con la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas organismo que está encargado de convocar a las licitaciones del caso. Opera en el portal Mercado público y las Instituciones están obligadas a consultar este catálogo para comprar los artículos o servicios que se ofrecen en él. Existe la posibilidad de elegir, no solo el proveedor, sino que la marca, modelo y precio de lo que se requiere. Si la institución obtuviere condiciones más ventajosas para artículos similares, podrá adquirirlos por otra de las modalidades que se indicarán luego, debiendo, eso sí, informar a la Dirección de Compras y Contrataciones Pública al mail [convenio.marco@mercadopublico.cl](mailto:convenio.marco@mercadopublico.cl) de esta determinación para que ese nivel lo tenga en cuenta para futuras licitaciones.

El Art. 30, d) de la ley 19.886 dice: “Los organismos públicos afectos a las normas de esta ley estarán obligados a comprar bajo ese convenio, relacionándose directamente con el contratista adjudicado por la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas, salvo que, por su propia cuenta obtengan directamente condiciones más ventajosas. En este caso deberán mantener los respectivos antecedentes para su revisión y control posterior por parte de la correspondiente entidad fiscalizadora”.

#### **Pasos a seguir:**

##### **Paso 1: Formulario de Requerimiento**

Requerimiento previo por escrito de la Unidad Requirente que lo formula, el que deberá ser autorizado por Jefe(a) Subdirección de Recursos Físicos y Financieros o Director del Servicio, según corresponda, en función de la justificación de la necesidad de adquisición y de la disponibilidad presupuestaria.

## **Paso 2: Revisión y Aprobación del requerimiento**

La Subdirección de Recursos Físicos y Financieros revisa los aspectos básicos que se ajuste al Plan Anual de Compra y que la solicitud no contenga errores. Si se encuentra conforme, envía la solicitud al Jefe del Departamento de Finanzas para su respectivo V° B° de disponibilidad presupuestaria.

El Jefe del Departamento de Finanzas revisa la solicitud, si se ajuste al presupuesto asignado según al Plan Anual de Compra y exista disponibilidad presupuestaria. Si se encuentra conforme, otorga V° B° y devuelve la solicitud a la Subdirección de Recursos Físicos la que deriva a la Sección Abastecimiento la que da inicio al proceso de compra. En caso de rechazo, debe indicar el motivo en el respectivo documento de solicitud.

## **Paso 3: Derivación Unidad respectiva de compra**

Una vez recepcionado el requerimiento en la Sección de Abastecimiento previo autorización de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, se asigna a la Unidad de Compra que corresponda: Unidad de Adquisiciones o Unidad de Gestión de Compra de Convenios Centralizados.

## **Paso 4: Análisis modalidad de compra que proceda**

La Unidad que corresponde procede hacer entrega del bien si esta se encuentra disponible en Bodega, en caso contrario, se procede a analizar la compra del bien o servicio solicitado, de acuerdo a los procedimientos dispuestos en la Normativa de Compras Públicas.

## **Paso 5: Emisión orden de compra**

El Operador de compra consulta la disponibilidad del producto o servicio en Convenio

Marco y genera la respectiva orden de compra por medio de la Plataforma de MercadoPublico.

#### **Paso 6: Solicitud certificación presupuestaria**

Con la orden de compra generada se deriva para la firma de los Jefes del Departamento de Recursos Físicos y Departamento de Finanzas quien este último además otorga la certificación presupuestaria y la devuelve a la Unidad de Compras respectiva.

#### **Paso 7: Envío de Orden de Compra al proveedor**

Una vez que la Orden de Compra se encuentra firmada por el Jefe del Departamento de Finanzas y Jefe del Departamento de Recursos Físicos, el Supervisor de compra envía la Orden de compra al proveedor a través del MercadoPublico, anexando el respectivo “Certificado de Disponibilidad Presupuestaria”.

#### **Paso 8: Aceptación de Orden de Compra por el proveedor**

El proveedor acepta la orden de compra y envía los bienes o servicios en el plazo establecido en el respectivo convenio marco.

#### **Paso 9: Recepción de Bienes y Servicios**

Una vez que la Bodega recibe los bienes o servicios solicitados hace entrega de los productos a la requirente. Donde nacen nuevos procesos: de recepción y proceso de pago de proveedores.

### **7.4.2. Compras a través de Convenio de Suministro**

En caso que los productos o servicios requeridos no se encuentren disponibles en el catálogo electrónico MercadoPublico Express, o las condiciones allí ofrecidas no resultan ser convenientes, el Ejecutivo de Compras verificará si la institución cuenta con convenios de suministro vigentes para la adquisición de los productos o servicios requeridos. De existir convenios de suministro vigentes, el Ejecutivo de Compras enviará la respectiva Orden de Compra. En caso de no contar con convenios de suministro vigentes, el Ejecutivo de Compras evaluará la pertinencia de generar un nuevo convenio, considerando la periodicidad con que se requieren los productos o servicios respectivos, la posibilidad de agregar compras y de obtener descuentos por volumen.

### **Paso 1: Formulario de Requerimiento**

Requerimiento previo por escrito de la Unidad Requirente que lo formula, el que deberá ser autorizado por jefe(a) Subdirección de Recursos Físicos y Financieros o Director del Servicio según corresponda, en función de la justificación de la necesidad de adquisición y de la disponibilidad presupuestaria.

### **Paso 2: Revisión y Aprobación del requerimiento**

La Subdirección de Recursos Físicos y Financieros revisa los aspectos básicos que se ajuste al Plan Anual de Compra y que la solicitud no contenga errores. Si se encuentra conforme, envía la solicitud al jefe del Departamento de Finanzas para su respectivo V° B° de disponibilidad presupuestaria.

El jefe del Departamento de Finanzas, revisa que la solicitud se ajuste al presupuesto asignado según al Plan Anual de Compra y exista disponibilidad presupuestaria. Si se encuentra conforme, otorga V° B° y devuelve la solicitud a la Subdirección de Recursos Físicos la que deriva a la Sección Abastecimiento la que da inicio al proceso de compra. En caso de rechazo, debe indicar el motivo en el respectivo documento de solicitud.

### **Paso 3: Derivación Unidad respectiva de compra**

Una vez recepcionado el requerimiento en la Sección de Abastecimiento previo autorización de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, se asigna a la Unidad de Compra que corresponda: Unidad de Adquisiciones o Unidad de Gestión de Compra de Convenios Centralizados.

#### **Paso 4: Análisis modalidad de compra que proceda**

La Unidad que corresponde procede hacer entrega del bien si esta se encuentra disponible en Bodega, en caso contrario, se procede a analizar la compra del bien o servicio solicitado, de acuerdo a los procedimientos dispuestos en la Normativa de Compras Públicas.

#### **Paso 5: Emisión Orden de Compra**

En caso de que el producto o servicio requerido se encuentre disponible en un Convenio de Suministro, el Operador de Compra genere la respectiva Orden de Compra por este medio.

#### **Paso 6: Solicitud certificación presupuestaria**

Con la orden de compra generada se deriva para la firma de los jefe del Departamento de Recursos Físicos y Departamento de Finanzas, quien este último además otorga la certificación presupuestaria y la devuelve a la Unidad de Compras respectiva.

#### **Paso 7: Envío de Orden de Compra al proveedor**

Una vez que la Orden de Compra se encuentra firmada por el jefe del Departamento de Finanzas y jefe del Departamento de Recursos Físicos, el Supervisor de compra envía

la Orden de compra al proveedor a través del Mercado público, anexando el respectivo “Certificado de Disponibilidad Presupuestaria”.

### **Paso 8: Aceptación de Orden de Compra por el proveedor**

El proveedor acepta la orden de compra y envía los bienes o servicios en el plazo establecido en el respectivo convenio marco.

### **Paso 9: Recepción de Bienes y Servicios**

Una vez que la Bodega recibe los bienes o servicios solicitados hace entrega de los productos a la requirente. Donde nacen nuevos procesos: de recepción y proceso de pago de proveedores.

#### **7.4.3. Compras por Licitaciones Públicas a través de [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)**

##### **Paso 1: Formulario de Requerimiento**

Requerimiento previo por escrito de la Unidad Requirente que lo formula, el que deberá ser autorizado por jefe(a) Subdirección de Recursos Físicos y Financieros o Director del Servicio, según corresponda, en función de la justificación de la necesidad de adquisición y de la disponibilidad presupuestaria.

##### **Paso 2: Revisión y Aprobación del requerimiento**

La Subdirección de Recursos Físicos y Financieros revisa los aspectos básicos que se ajuste al Plan Anual de Compra y que la solicitud no contenga errores. Si se encuentra conforme, envía la solicitud al jefe del Departamento de Finanzas para su respectivo V° B° de disponibilidad presupuestaria.

El jefe del Departamento de Finanzas, revisa que la solicitud se ajuste al presupuesto asignado según al Plan Anual de Compra y exista disponibilidad presupuestaria. Si se

encuentra conforme, otorga V° B° y devuelve la solicitud a la Subdirección de Recursos Físicos la que deriva a la Sección Abastecimiento, la que da inicio al proceso de compra. En caso de rechazo, debe indicar el motivo en el respectivo documento de solicitud.

### **Paso 3: Derivación Unidad respectiva de compra**

Una vez recepcionado el requerimiento en la Sección de Abastecimiento, previa autorización de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros se asigna a la Unidad de Compra que corresponda: Unidad de Adquisiciones o Unidad de Gestión de Compra de Convenios Centralizados.

### **Paso 4: Análisis modalidad de compra que proceda**

La Unidad que corresponde procede hacer entrega del bien si esta se encuentra disponible en Bodega, en caso contrario, se procede a analizar la compra del bien o servicio solicitado, de acuerdo a los procedimientos dispuestos en la Normativa de Compras Públicas.

### **Paso 5: Preparación de Bases**

El operador de compra prepara las bases en conjunto con la Unidad Requirente quien proporciona las Especificaciones, Bases Técnicas, considerando al menos los siguientes parámetros:

- La descripción y requisitos mínimos de los productos/servicios requeridos
- Objeto o motivo del contrato o compra
- Requisitos que deben cumplir los oferentes
- Criterios de evaluación con sus respectivas ponderaciones
- Plazos de entrega del Bien y/o Servicio
- Garantías que se exigirán, si fuere necesario
- Otros.

Se dicta Resolución que aprueba el proceso la cual deberá ser suscrita por el jefe del Departamento de Recursos Físicos o Director del Servicio de Salud Ñuble, finalmente se publica la licitación con sus antecedentes en el portal MercadoPublico.

### **Paso 6: Recepción de Oferta**

Una vez que cierra el proceso el encargado de la publicación deberá realizar la apertura de las ofertas y elaborar el cuadro comparativo de las ofertas admisible.

### **Paso 7: Evaluación**

La comisión evaluadora o, en caso de no existir la mencionada comisión, la Unidad Requirente juntamente con el Supervisor de Compra determinarán quién es el (o los) adjudicado(s), considerando los criterios de evaluación definidos para el proceso. Para ello, el Supervisor de Compra deberá confeccionar un informe de evaluación con todo el detalle de adjudicación.

### **Paso 8: Creación Resolución Adjudicación**

La Unidad de Compra prepara la Resolución que adjudica la licitación. Esta resolución debe estar basada en lo señalado en el respectivo Informe de Evaluación.

### **Paso 9: Aprobación Resolución de Adjudicación y publicación en [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)**

La Resolución de adjudicación deberá ser suscrita por el Jefe del Departamento de Recursos Físicos o Director del Servicio de Salud Ñuble, según corresponda de acuerdo a la delegación de facultades. Luego, se deriva a la Unidad de Compra respectiva, la cual ingresa y publica todos los antecedentes de adjudicación en el Portal [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl).

El operador de Compra genera la Orden de Compra a través de [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)



### **Paso 10: Solicitud certificación presupuestaria**

Con la orden de compra generada se deriva para la firma de los Jefes del Departamento de Recursos Físicos y Departamento de Finanzas, quien éste último además otorga la certificación presupuestaria y la devuelve a la Unidad de Compras respectiva.

### **Paso 11: Envío de Orden de Compra al proveedor**

Una vez que la Orden de Compra se encuentra firmada por el jefe del Departamento de Finanzas y Jefe del Departamento de Recursos Físicos, el Supervisor de compra envía la Orden de compra al proveedor a través del MercadoPublico, anexando el respectiva Resolución de Adjudicación y “Certificado de Disponibilidad Presupuestaria”.

### **Paso 12: Aceptación de Orden de Compra por el proveedor**

El proveedor acepta la orden de compra y envía los bienes o servicios en el plazo establecido en el respectivo convenio marco.

### **Paso 13 Recepción de Bienes y Servicios**

Una vez que la Bodega recibe los bienes o servicios solicitados hace entrega de los productos a la requirente. Donde nacen nuevos procesos: de recepción y proceso de pago de proveedores.

#### **7.4.4. Compras por Licitaciones Privadas a través de [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)**

Los pasos a seguir para el procedimiento de compra a través de licitación privada deben ser los mismos que los de la Licitación Pública, exceptuando lo indicado en el art. 8° de la ley de compras y 10° del reglamento.

Se procederá a realizar una contratación a través de licitación privada, previa resolución

fundada que autorice la procedencia de éste, así también el tipo de convocatoria será diferente ya que en este caso será cerrada, según lo establecido en el Artículo N°44 del Reglamento de Compras.

#### 7.4.5. Compras por Trato Directo a través de [www.Mercadopublico.Cl](http://www.Mercadopublico.Cl)

El trato o contratación directa es un proceso de carácter excepcional, **autorizado por resolución fundada**, destacando, entre algunas de sus causales las siguientes:

- a) En casos de emergencia, urgencia o imprevisto
- b) Si existe sólo un proveedor del bien o servicio (proveedor único)
- a) Servicios de naturaleza confidencial
- b) Naturaleza particular de la negociación
- c) Si las contrataciones son iguales o inferiores a 10 UTM.
- d) Si en la licitación pública previa no se hubieran presentado interesados. En este caso procede primero la licitación privada y si no tuviera interesados se puede realizar trato directo.
- e) Otros citados en el Art. 8° de la ley 19.886 y Art. 10° de su Reglamento.

Salvo, las cuatro primeras causales, para el resto, se exige la concurrencia de tres cotizaciones como mínimo, debiendo ser obtenidas a través de la aplicación “cotizador” disponible en el portal, o bien, mediante correo electrónico, en forma física o copia de pantalla de un sitio web, debiendo ser anexadas junto con el cuadro comparativo a la orden de compra emitida a través del Portal MercadoPublico.

Cabe hacer presente que la contratación indebidamente fundada en una o más de las causales indicadas en el punto 10° del reglamento, generará las responsabilidades administrativas que, de acuerdo a la legislación vigente, pudieran corresponder.

Los pasos a seguir para el procedimiento de compra o contratación por trato directo contemplado en el art. 8 de la ley de compras y 10 del reglamento, son los siguientes:

### **Paso 1: Formulario de Requerimiento**

Requerimiento previo por escrito de la Unidad Requirente que lo formula, el que deberá ser autorizado por jefe(a) Subdirección de Recursos Físicos y Financieros o Director del Servicio, según corresponda, en función de la justificación de la necesidad de adquisición y de la disponibilidad presupuestaria.

### **Paso 2: Revisión y Aprobación del requerimiento**

La Subdirección de Recursos Físicos y Financieros revisa los aspectos básicos que se ajuste al Plan Anual de Compra y que la solicitud no contenga errores. Si se encuentra conforme, envía la solicitud al jefe del Departamento de Finanzas para su respectivo V° B° de disponibilidad presupuestaria.

El jefe del Departamento de Finanzas, revisa que la solicitud se ajuste al presupuesto asignado según al Plan Anual de Compra y exista disponibilidad presupuestaria. Si se encuentra conforme, otorga V° B° y devuelve la solicitud a la Subdirección de Recursos Físicos la que deriva a la Sección Abastecimiento la que da inicio al proceso de compra. En caso de rechazo, debe indicar el motivo en el respectivo documento de solicitud.

### **Paso 3: Derivación Unidad respectiva de compra**

Una vez recepcionado el requerimiento en la Sección de Abastecimiento previo autorización de la Subdirección de Recursos Físicos y Financieros, se asigna a la Unidad de Compra que corresponda: Unidad de Adquisiciones o Unidad de Gestión de Compra de Convenios Centralizados.

### **Paso 4: Análisis modalidad de compra que proceda**

La Unidad que corresponde procede hacer entrega del bien si esta se encuentra disponible en Bodega, en caso contrario, se procede a analizar la compra del bien o servicio solicitado, de acuerdo a los procedimientos dispuestos en la Normativa de

Compras Públicas, siendo en este caso Trato Directo.

### **Paso 5: Creación Resolución que aprueba el trato directo**

La Unidad de Compra prepara la Resolución que autoriza la compra, indicando todos los fundamentos del trato directo, identificando claramente las causales indicadas en la Ley de Compras y su Reglamento.

### **Paso 6: Aprobación Resolución y publicación en [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)**

La resolución es enviada al Departamento de Jurídica para su revisión y V°B°, luego es derivada para firma del jefe del Departamento de Recursos Físicos o Director del Servicio de Salud Ñuble, según corresponda, de acuerdo a la delegación de facultades. Luego, se deriva a la Unidad de Compra respectiva, la cual publica la decisión de contratación en [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)., dentro del plazo de 24 horas desde su emisión. El operador de Compra genera la Orden de Compra a través de [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)

### **Paso 7: Solicitud certificación presupuestaria**

Con la orden de compra generada se deriva para la firma de los jefes del Departamento de Recursos Físicos y Departamento de Finanzas, quien éste último además otorga la certificación presupuestaria y la devuelve a la Unidad de Compras respectiva.

### **Paso 8: Envío de Orden de Compra al proveedor**

Una vez que la Orden de Compra se encuentra firmada por el jefe del Departamento de Finanzas y Jefe del Departamento de Recursos Físicos, el Supervisor de compra envía la Orden de compra al proveedor a través del MercadoPublico, anexando la respectiva la Resolución que aprueba el Trato Directo el “Certificado de Disponibilidad Presupuestaria”.

### **Paso 9: Aceptación de Orden de Compra por el proveedor**

El proveedor acepta la orden de compra y envía los bienes o servicios en el plazo establecido en la Resolución que aprueba el Trato Directo y los términos de referencia

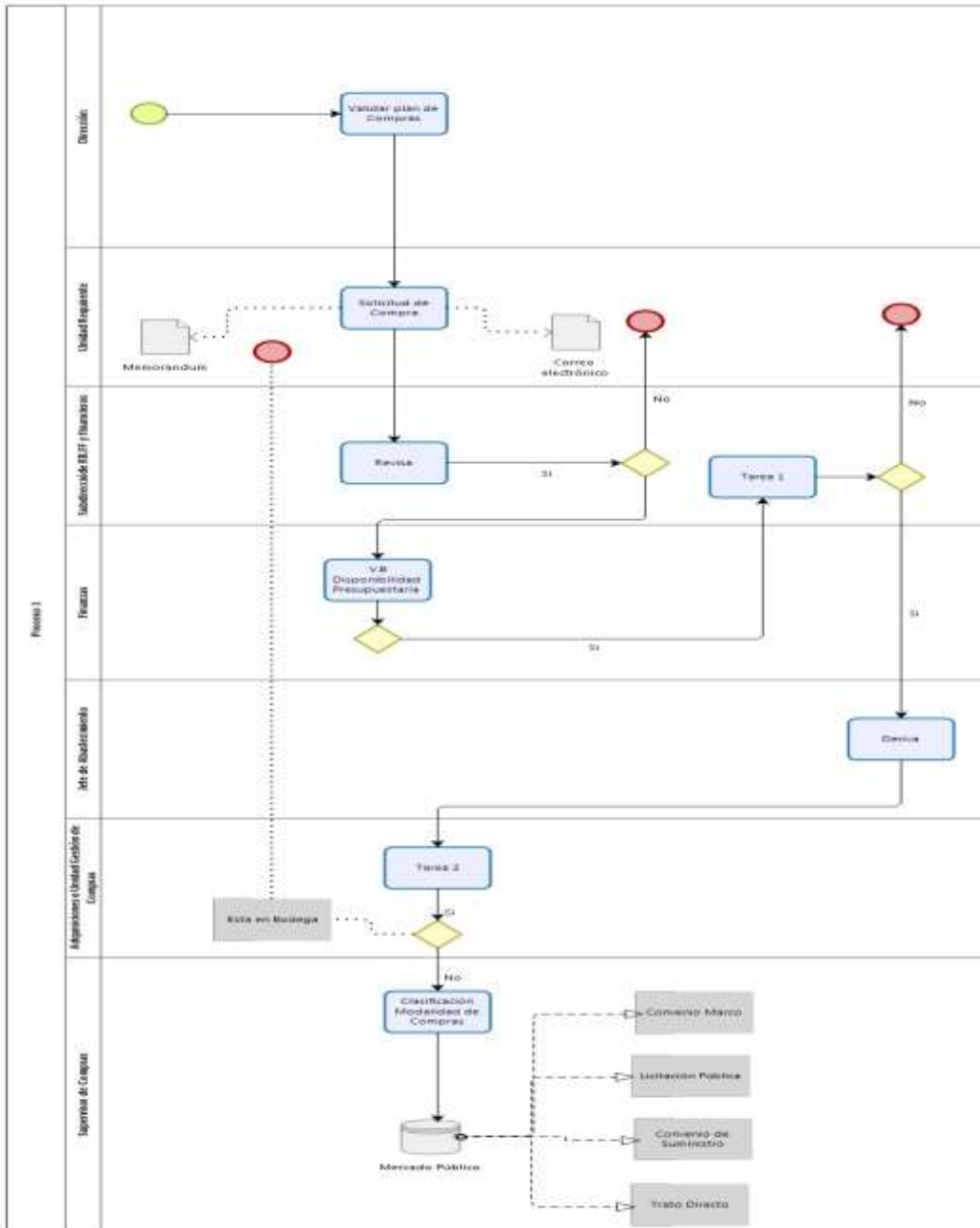
### **Paso 10: Recepción de Bienes y Servicios**

Una vez que la Bodega recibe los bienes o servicios solicitados hace entrega de los productos a la requirente. Donde nacen nuevos procesos: de recepción y proceso de pago de proveedores.

## 7.5. Flujogramas de Procesos de Compra

### 7.5.1. Matriz decisión de Modalidad de Compra

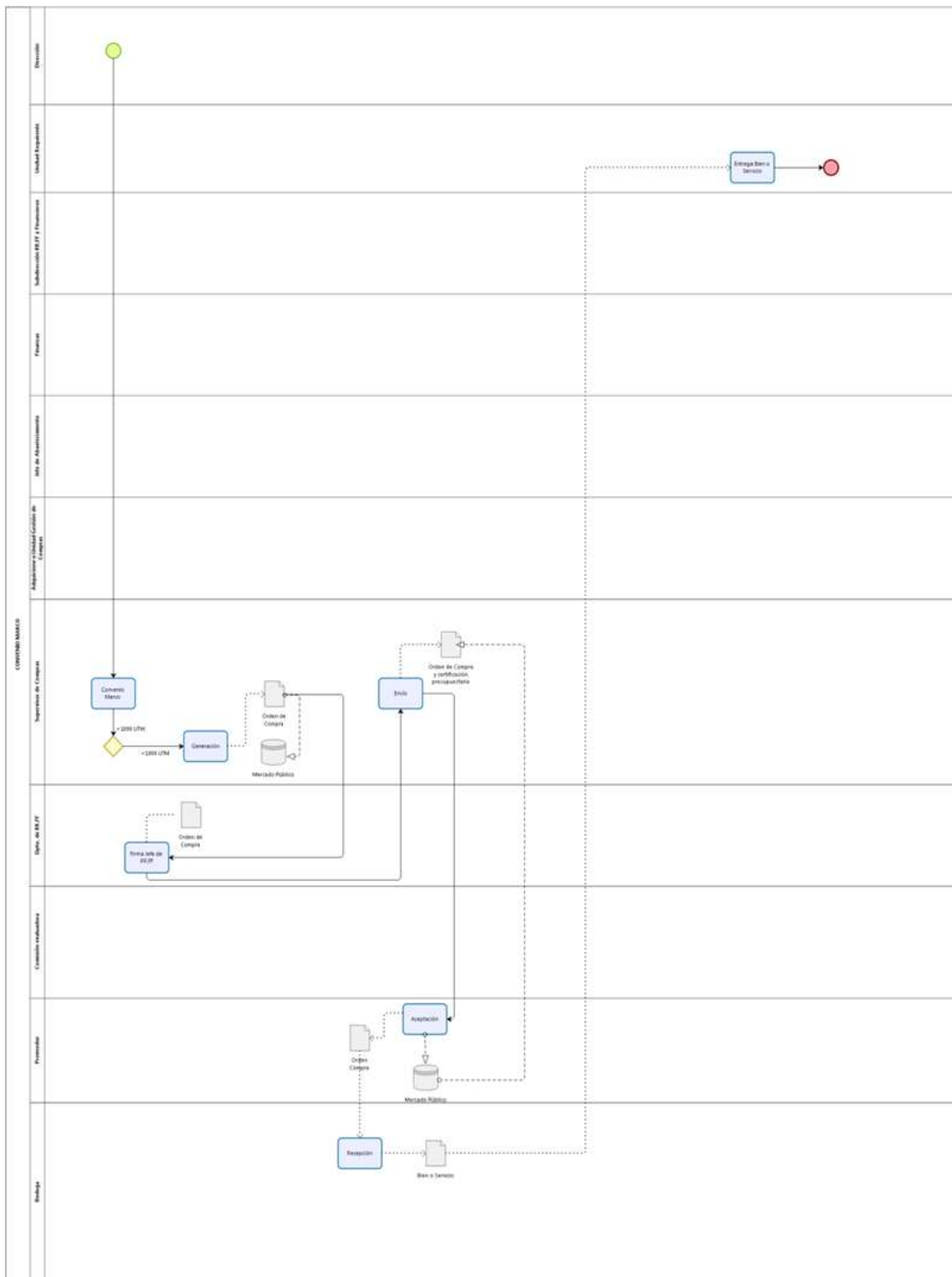
Flujograma N°01 Matriz decisión de Modalidad de Compra



Fuente: Elaboración Propia

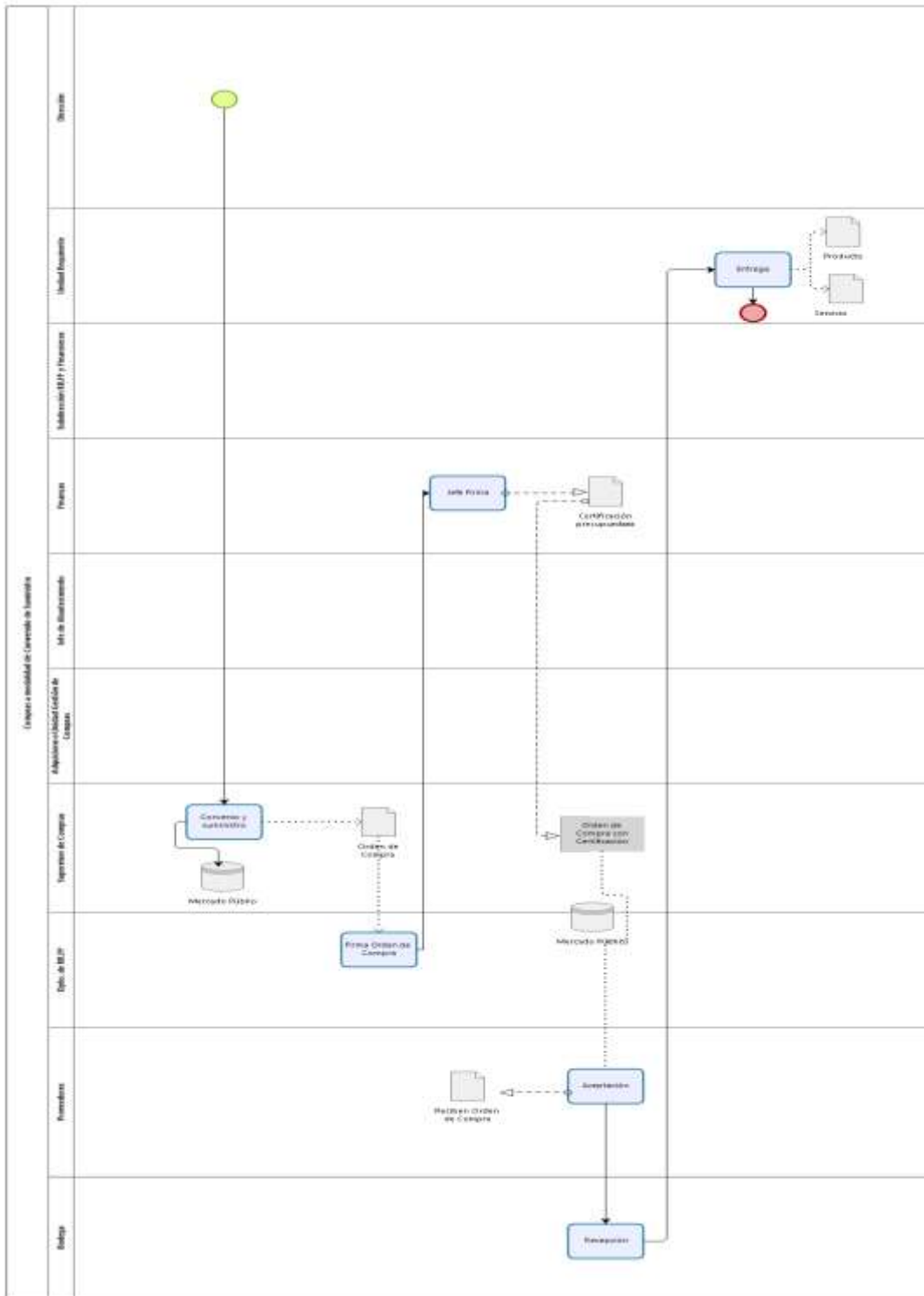
## 7.5.2. Compras a través de Convenio Marco

### Flujograma N°02 Compras a través de Convenio Marco



### 7.5.3. Compras a través de Convenio de Suministro

Flujograma N°03 Compras a través de Convenio de Suministro



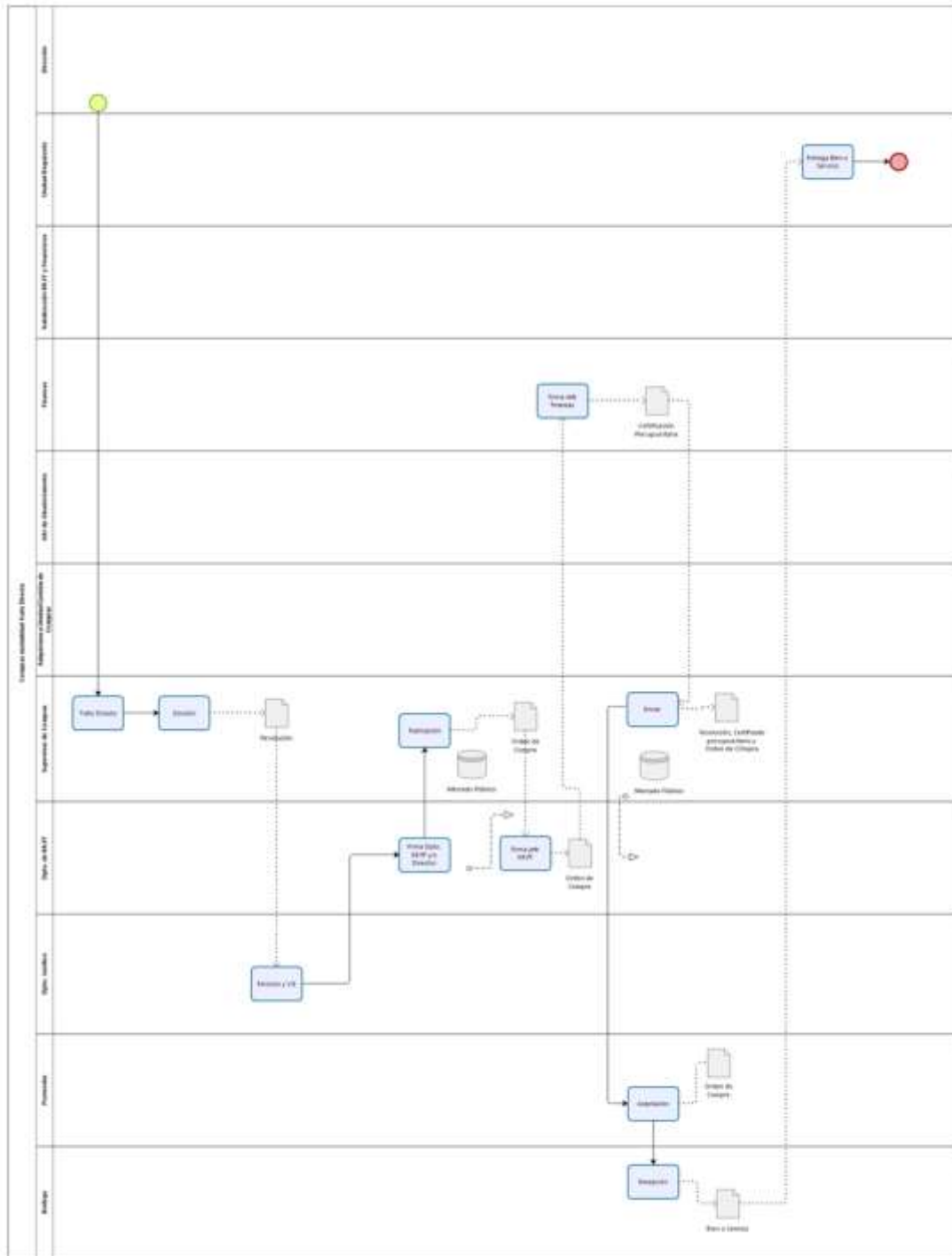
Fuente: Elaboración Propia





### 7.5.5. Compras por Trato Directo

Flujograma N°05 Compras a través de Trato Directo



Fuente: Elaboración Propia

## 8. ANÁLISIS DE COMPRA REALIZADAS DEL SERVICIO DE SALUD ÑUBLE

### 8.1. Análisis compra según Órdenes de Compra Ejecutadas por el Servicio de Salud Ñuble.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, los que arrojarán las conclusiones y sugerencias de mejoras en los procesos de compra para la institución.

A continuación, se presenta el análisis de las compras públicas del Servicio de Salud Ñuble, considerando la cantidad de orden de compra emitidas durante el periodo 2014 a 2018, a modalidad de Tratos Directos, Convenio Marco y de Licitaciones Públicas. Los datos que se muestran a continuación en la siguiente tabla, corresponden a la medición cuantitativa de órdenes de compra y sus modalidades de compra.

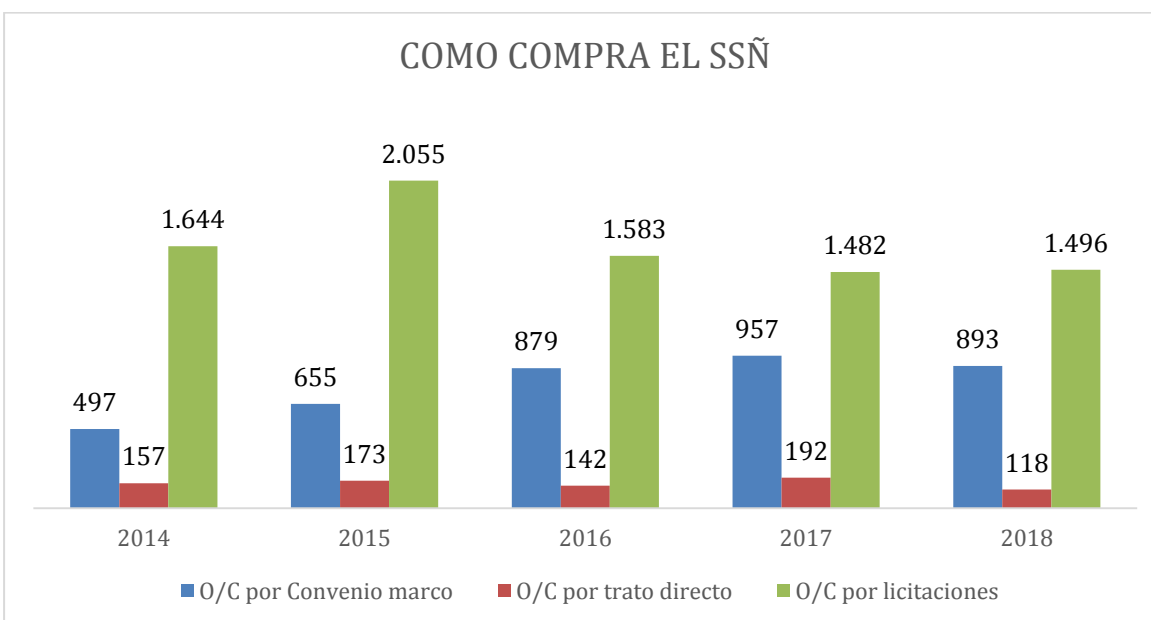
**Tabla N°05 Cantidad de Órdenes de Compra según su Modalidad**

Modalidad	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Trato Directo</b>	157	173	142	192	118
<b>Convenio Marco</b>	497	655	879	957	893
<b>Licitaciones publicas</b>	1.644	2.055	1.583	1.482	1.496
<b>Total Órdenes de compra anual</b>	2.298	2.883	2.604	2.631	2.507

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Para complementar los datos anteriores que muestran el comportamiento de las compras del Servicio de Salud Ñuble en sus diversas modalidades, procederemos a mostrar el siguiente grafico donde se aprecia el número de Órdenes de Compra emitidas con las siguientes modalidades: Convenio Marco, trato Directo y Licitaciones entre los años 2014 y 2018

**Grafico N°01 Cantidad de Órdenes de Compra según su Modalidad**



Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Se puede observar que las Órdenes de Compra formuladas durante el año 2018, las que ascienden a 2.507 versus las Órdenes de Compra año 2014 que ascienden a 2.298 Órdenes de Compra, reflejan un aumento de 9.1 % de órdenes en relación al año 2014, si bien hubo un aumento en las órdenes de compra, se observa una disminución de los procesos a modalidad Trato Directo al igual que en la modalidad de Licitación y un avance en la utilización del Convenio Marco, situación que se analiza detalladamente en los puntos siguientes.

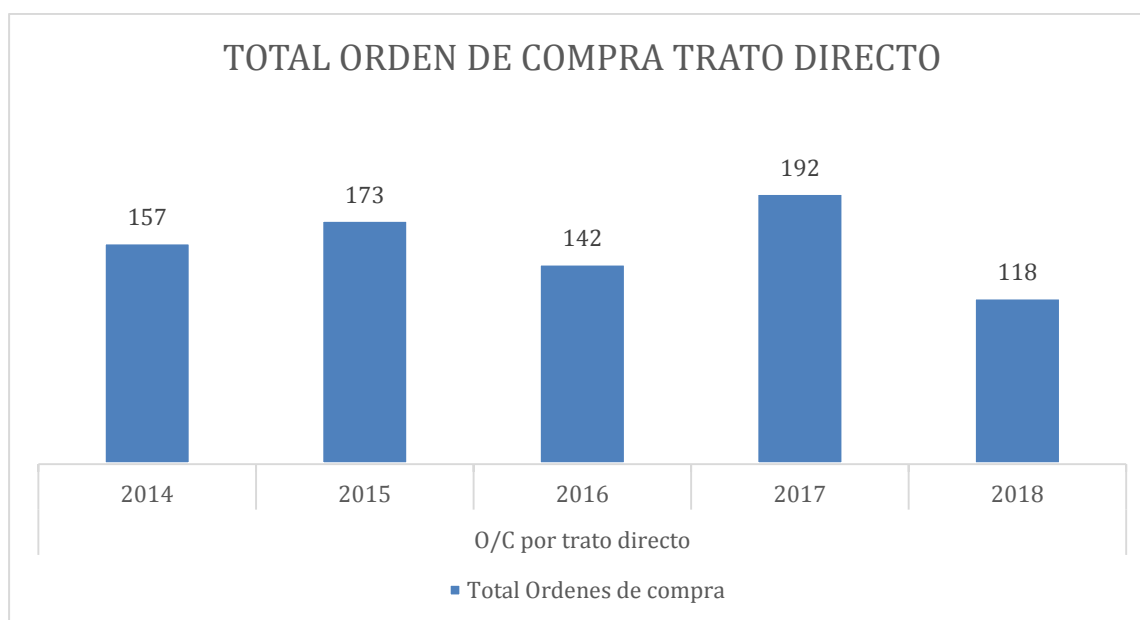
### 8.1.1. Órdenes de Compra Modalidad Trato Directo.

Es importante mencionar que el trato directo es un proceso de compra simplificado, que se usa solo cuando es estrictamente necesario y su utilización debe ser justificada dentro de las causales establecidas. Por otro lado, vemos que los Tratos Directos no favorecen al cumplimiento del Artículo 49° del Reglamento de Ley N° 19.886, ya que esta vía de compra puede atentar contra la transparencia del proceso compra y proporciona condiciones desfavorables de compra para el Servicio de Salud.

Además, La planificación de compra del Servicio debe contemplar un incremento en las compras vía Convenio Marco (primera opción de compra) y/o licitaciones, reduciendo los tratos directos a aquellos que estén claramente justificados.

En el siguiente grafico se muestra el movimiento las órdenes de compra vía Trato Directo del año 2018 del Servicio de Salud, que corresponden a un 4.7 % del total de las compras anuales del y que comprometen a la emisión de 118 Órdenes de Compra, mientras que en el año 2014 el 6.8 % de las compras se realizaron vía trato directo, que corresponden a 157 órdenes de compra, lo cual significa una disminución de 30.9 % en la cantidad de órdenes de compra, lo que se puede apreciar con más claridad en el grafico siguiente.

**Grafico N°02 Órdenes de Compra Trato Directos**



Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Por lo tanto, considerando las compras a modalidad de Tratos Directos durante los periodos 2014 al 2018, se observa una leve disminución en las compras por esta modalidad, lo que demuestra que existe una continua preocupación del Servicio de Salud en disminuir éste indicador, a fin de ajustarse a las normativas legales que permiten realizar compra por esta vía, no más allá del 10% del total de las compras

realizadas, cumplimiento con la probidad administrativa y la transparencia en el proceso de compras públicas. (Documento Técnico N° 69 versión 0.2 “Aseguramiento al proceso de compras públicas” Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Este documento está concebido para ser una guía por aplicar por los auditores internos en el aseguramiento integral al Proceso de Compras en las organizaciones gubernamentales)

Para ratificar la información relativa a la proporción de compras vía trato directo en los años de análisis, se muestra un gráfico en el cual podemos observar los porcentajes respectivos y el comportamiento de este en los períodos de los años 2014-2018.

Cabe destacar, que durante el periodo 2017 se refleja un aumento notorio en los índices de emisión de Órdenes de Compra vía Trato Directo, esto debido a presupuestos extraordinarios asignados por medios de Programas de Gobierno, los que debieron ser utilizados durante al año presupuestario 2017, lo que igualmente escapa a la Planificación anual de Compras del Servicio de Salud Ñuble

### **8.1.2. Órdenes de Compra Modalidad Convenio Marco.**

Los convenios marco son una modalidad de compra en la que se establecen precios y condiciones de compra para bienes y servicios a nivel nacional, de manera de generar un ahorro para la gestión de compras públicas. Este proceso es realizado a través del catálogo electrónico que se encuentra disponible en portal <https://www.chilecompra.cl/>, donde se encuentran todos los productos y servicios disponibles ya adjudicados por medio de una licitación a nivel central, para que los organismos públicos utilicen como primera opción de compra.

El Servicio de Salud Ñuble por medio de la Sección de Abastecimiento, está obligada a consultar el catálogo electrónico en primera instancia, antes de llamar a licitación pública, privada o realizar una contratación directa cuando no existen bienes o Servicios en el Catalogo Electrónico o no cumplen con las características requeridas.

A continuación, se presenta el análisis de la cantidad de Órdenes de Compra efectuadas

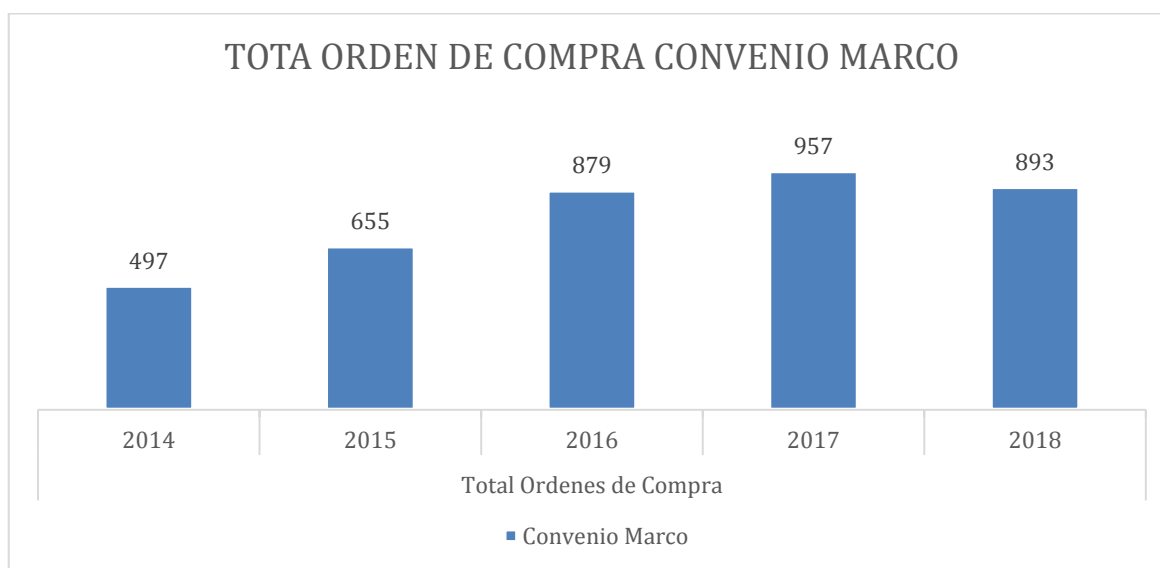
a través de Convenio Marco durante los periodos de 2014 a 2018, que se dan a revelar en la siguiente tabla:

**Tabla N°06 Cantidad de Órdenes de Compra según Modalidad Convenio Marco**

Variable	2014	2015	2016	2017	2018
N° Órdenes de compra	497	655	879	957	893
N° Total Órdenes de compra anual	2.298	2.883	2.604	2.631	2.507

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

**Grafico N°03 Órdenes de Compra Modalidad Convenio Marco**



Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

En relación con la cantidad Órdenes de Compra vía Convenio Marco durante el año 2018 las que ascienden a 893, versus las Órdenes de Compra año 2014 que ascienden a 497 Órdenes de Compra, se puede señalar que la cifra refleja un aumento de 79.68 % de Órdenes en relación al año 2014.

Expuesto lo anterior, se puede observar que existe un aumento considerable en los

procesos de compra vía Convenio Marco, situación que favorece al cumplimiento de Ley 19.886 sobre contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios y Decreto N° 250 de 2004 del Ministerio de Hacienda que regulan las compras de todas las entidades públicas. Situación que enmarca al Servicio de Salud como una Institución competente que utiliza las estrategias de Compra Convenio Marco como una filosofía de gestión.

### 8.1.3. Órdenes de Compra Modalidad de Licitaciones Públicas.

A continuación, se presenta el análisis de la cantidad de Órdenes de Compra efectuadas a través de Licitaciones Públicas durante los periodos de 2014 a 2018, que se dan a revelar en la siguiente tabla:

**Tabla N°07 Cantidad de Órdenes de Compra según Modalidad Licitaciones Publicas**

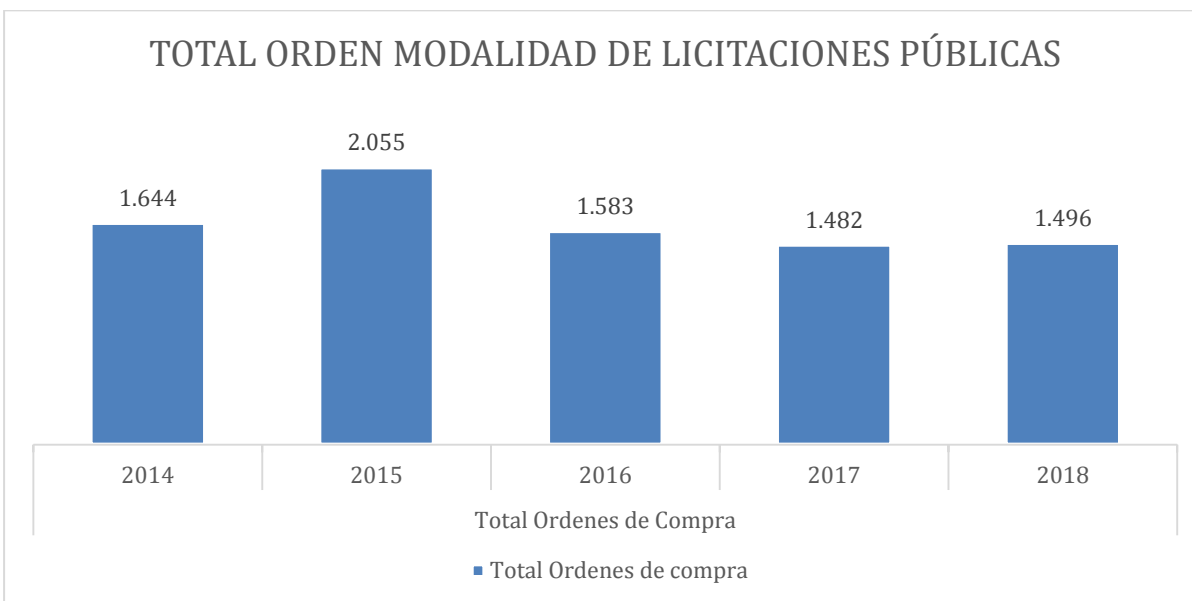
Variable	2014	2015	2016	2017	2018
N° Órdenes de compra	1.644	2.055	1.583	1.482	1.496
N° Total Órdenes de compra anual	2.298	2.883	2.604	2.631	2.507

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Para más información se grafica la evidencia del análisis mencionado.



## Gráfico N°04 Órdenes de Compra Modalidad de Licitaciones Publicas



Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

En relación con la cantidad Órdenes de Compra provenientes de licitaciones públicas durante el año 2018 las que ascienden a 1496, versus las Órdenes de Compra año 2014 que ascienden a 1644 Órdenes de Compra, se puede señalar que la cifra refleja una disminución de 9,9% de Órdenes en relación con el año 2014.

### 8.2. Análisis de Compra según número de Licitaciones Ejecutadas por el Servicio de Salud Ñuble

La licitación pública es el procedimiento mediante el cual el Estado hace una invitación abierta a todas aquellas personas tanto jurídicas como natural para que hagan sus ofertas en torno a las necesidades que se publiquen en el MercadoPublico. El Servicio de Salud como Institución Pública tras efectuar una Licitación realiza un estudio de todas las ofertas recibidas, elige la propuesta más favorable y que cumpla los requisitos exigidos y procede a elegir la más conveniente.

Es evidente que el proceso de Licitación tiene numerosas ventajas en las condiciones de compra; El resguardo del buen uso de los recursos; Generar beneficios para la

institución, para la sociedad y la economía en su conjunto. Pero también se debe considerar que el tiempo invertido y los plazos que involucran una licitación, cobran importancia cuando la compra es urgente, lo que suele ser un factor clave al momento de elegir la opción de compra.

Para realizar este análisis se presentan las cantidades de Licitaciones Públicas emitidas de los periodos 2014 al 2018 que se muestran a continuación:

**Tabla N°08 Cantidad de Licitaciones**

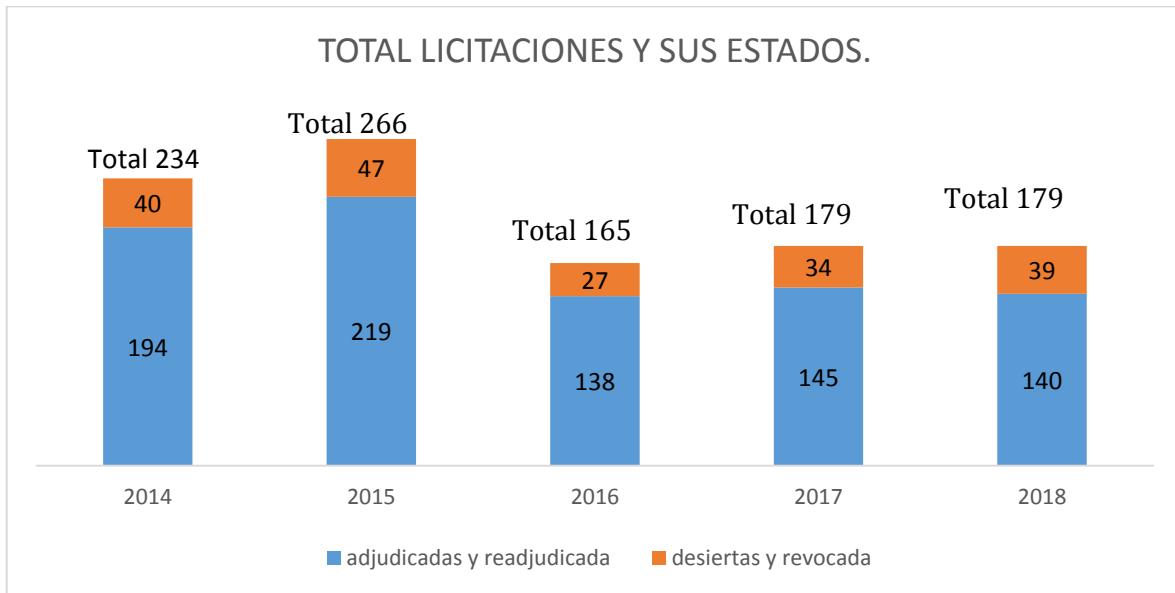
Variable	2014	2015	2016	2017	2018
<b>N° Licitaciones Adjudicadas</b>	194	219	138	145	140
<b>N° Licitaciones Desiertas</b>	40	47	27	34	39
<b>N° Total de Licitaciones</b>	234	266	165	179	179

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

La información según tabla, nos refleja una disminución en la cantidad de procesos de licitaciones pasando de 234 del año 2014 a 179 en el 2018, si bien es cierto, que entre los periodos 2016 y 2018 se muestra un leve aumento en esta modalidad, la causa principal de ello obedece a grandes compras por proyectos e fines de año que se generan por asignaciones presupuestarias adicionales del Ministerio de Salud enfocadas a programas especiales y que no están consideradas en las programación anual de compras del Servicio.

Para más información se grafica la evidencia del análisis mencionado.

### Grafico N°05 Total licitaciones y sus Estados



Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Según se observa en tabla anterior N° 08 y de igual forma en grafico N°05, que del total de licitaciones públicas existe una cantidad de un 28% de licitaciones (39/140\*100) que son declaradas desiertas, las que pueden obedecer a diferentes causales y que son necesarios revisar para una gestión más eficiente, por lo que aquí se observa un problema a investigar con los profesionales gestores de las licitaciones, ya que en el portal de MercadoPublico, en muchos casos al no tener oferente se pierde la información.

Por otra parte, al existir Licitaciones Desiertas implica costos no menores para la Institución, y por otro lado pudieran reflejar que se debe fortalecer el trabajo en equipo concerniente con los usuarios de la Sección Abastecimiento ya que gran parte de ellas es por error en los procesos que se advierten en el transcurso de las mismas.

### 8.2.1. Análisis de Licitaciones Desiertas

El que un proceso de licitación sea declarada desierta, implica que la demanda institucional no se logró satisfacer o si se logró, se realiza en un tiempo más extenso de lo planificado dejando a los usuarios insatisfechos y lo cual genera que estos no puedan cumplir con sus actividades o brindar los servicios necesarios a la población.

A continuación, se detalla la cantidad de Licitaciones Públicas emitidas entre los 2014 al 2018, que muestran número de Licitaciones Desiertas sin Oferentes y el número de las Licitaciones Desiertas por otras causas:

**Tabla N° 09 Cantidad Licitación Desiertas**

Variable	2014	2015	2016	2017	2018
<b>N° Licitaciones Desiertas sin ofertas</b>	13	19	10	11	10
<b>N° Licitaciones Desiertas otros motivos</b>	27	28	17	23	29
<b>N° Licitaciones Total procesos Desiertos</b>	40	47	27	34	39

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

De las licitaciones desiertas, una gran cantidad de ellas corresponden a licitaciones sin oferentes que conduce una duplicidad de recursos empleados, en la convocatoria fallida y la que se realizará posteriormente: la pérdida de recursos humanos, temporales y económicos son considerados costos inherentes a los procesos desiertos, que deberían ser minimizados.

El segundo lugar, la falta de abastecimiento oportuno de bienes, servicios u obras que requieren las entidades públicas, genera presiones para que la contratación de estos faltantes se realice en menores plazos y/o con menos rigurosidad, con lo cual se incrementa la posibilidad de que los proveedores seleccionados en estos casos no sean los adecuados, aumentando el índice de errores y aumento del estrés laboral.

Es posible tener mejoras en los estados desiertos de las licitaciones al revisar las causas por la cual los proveedores no participan de licitaciones que se levantan, y que tal vez la institución presenta condiciones desfavorables para ellos, y así mismo detectar

nuestros errores como institución, lo que obedecería a otro estudio. Sin embargo, se puede rescatar que todos los aspectos que pudieron ocasionar la alteración del proceso licitatorio sin ofertas o por otras causas indica la necesidad de información e investigación de los usuarios del sistema que permita conocer los procesos mal efectuados que pudiesen afectar el proceso licitatorio sin ofertas y aprender de estos para incorporarlos en licitaciones futuras.

En el Artículo 40.- señala expresamente los motivos y causales en las cuales una licitación se puede declarar Desierta y Cancelada de Proposiciones.

### 8.2.2. Licitaciones Simplificada L1

La Dirección ChileCompra pone a disposición de las entidades usuarias de [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) la Aplicación de Licitación Simplificada, el que tiene como objetivo facilitando el proceso relacionado con licitaciones menores a UTM 100 principalmente, estas deben cumplir con plazo de publicación de 5 días corridos, las cuales no exigen cumplimiento obligatorio en las garantías ni en seriedad de la oferta.

Este proceso, permite llevar a efecto las compras por licitación de una manera más simple y automatizada, permitiendo una mayor eficiencia en el proceso que esto involucra. Con el tiempo, abarcará todos los tramos de licitación y la oferta por parte del proveedor. Además, contempla la construcción de acto administrativo directamente en el formulario electrónico y su firma, por la autoridad correspondiente, utilizando la firma electrónica avanzada.

Para realizar este análisis de presentan las cantidades de Licitaciones Públicas a modalidad L1 emitidas de los periodos 2014 al 2018 en la muestra siguiente:

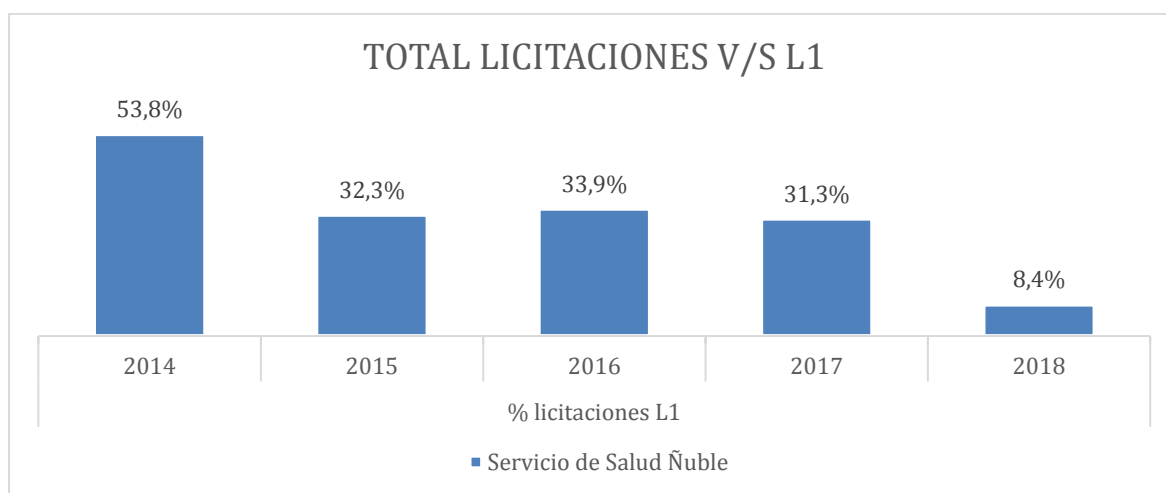
**Tabla N° 10 Cantidad Licitaciones Tipo L1**

Licitaciones	2014	2015	2016	2017	2018
<b>N° Licitaciones Tipo L1</b>	126	86	56	56	15
<b>N° Total de Licitaciones</b>	234	266	165	179	179

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Los antecedentes de este tipo de licitación que fueron por montos menores a 100 UTM nos muestra un avance muy importante, ya que de un total de 126 licitación L1 en el año 2014, se pasa a tener 15 en el año 2018, es decir, una disminución del 88, 1%. Además, el proceso muestra bajas relevantes en los años de análisis y es significativa la disminución en este periodo respecto de los dos años anteriores (2016-2017) según se aprecia en grafico N° 06.

**Grafico N°06 Licitaciones Simplificada L1**



Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

La disminución en comparación del total de licitaciones y el total de licitaciones de tipo L1 desde el año 2014 al 2018, es de 53,8% del año 2014 a 8,4% del año 2018.

### 8.3. Indicador Eficiencia en Compras

Es importante mencionar que, a raíz de una mesa de trabajo instalada entre la DIPRES, el Ministerio de Salud y FONASA, se consensó establecer condiciones que permitan que los Servicios de Salud dispongan de una evaluación de su gestión de compras que permita ver los déficits de los Servicios de Salud, de donde nace el: “Indicador de Eficiencia de compra”.

Este Indicador busca que el Servicio de Salud Ñuble pueda reducir su trato directo y sus licitaciones tipo L1, aumentando las compras por convenio marco y/o incrementando las licitaciones en tramos mayores, definiendo el porcentaje de Licitaciones públicas “Tipo L1”, es decir aquellas que de acuerdo con la norma (Art 19 bis del Decreto 250 Ley 19.886) contratan montos iguales o inferiores a 100 UTM, por sobre la cantidad total de licitaciones que se efectúen en el período correspondiente.

#### **Formula:**

Indicador de Eficiencia<sup>2</sup>

$$= \left( \left[ 0,5 \left[ \frac{N^{\circ} \text{Licitaciones L1 año } t}{N^{\circ} \text{Licitaciones año } t} * 100 \right] \right] + \left[ 0,5 \left[ \frac{N^{\circ} \text{ Ordenes de Compra por Trato Directo año } t}{N^{\circ} \text{ Ordenes de Compra año } t} * 100 \right] \right] \right)$$

De acuerdo con los análisis realizados en cada una de las modalidades de compra es posible identificar a través de la tabla N° 07, la eficiencia en las compras que realiza el Servicio de Salud Ñuble.

---

<sup>2</sup> Reporte Indicador de Eficiencia en Compras Públicas. Informe Semestral Compras Públicas en los Servicios de Salud, División de Presupuesto Subsecretaría de Redes Asistenciales, 2017

**Tabla N°11 Cantidad de Órdenes de Compra según su Modalidad Licitación con sus Indicadores de Eficiencia.**

<b>Año</b>	<b>N° licitaciones L1</b>	<b>Total Licitacione s</b>	<b>% Licitacione s menores a 100 UTM</b>	<b>N° Órdene s de Compra Trato Directo</b>	<b>Total Órdenes de Compra Efectuada s</b>	<b>% Órdene s de Compra Trato Directo</b>	<b>Indicador Ponderad o de Eficiencia en Compras</b>
<b>2014</b>	126	234	54%	157	2298	7%	30%
<b>2015</b>	86	266	32%	173	2883	6%	19%
<b>2016</b>	56	165	34%	142	2604	5%	20%
<b>2017</b>	56	179	31%	192	2631	7%	19%
<b>2018</b>	15	179	8%	118	2507	5%	7%

Fuente: <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>

Considerando que es un indicador compuesto, se debe sumar el número de órdenes de compras que se emiten y efectúan por trato directo, por sobre el total de órdenes de compra emitidas en el período correspondiente.

El análisis global que es posible evidenciar con estos datos, corresponde al año 2018 donde el indicador de eficiencia alcanza un 7%, lo que implica una variación porcentual de un 76.6%. Por esta razón, demuestra avances muy significativos ya que la tendencia es a la baja, en donde los años posteriores al 2014 ya se refleja un avance en los años 2015-2016 (aprox. 40%) y con ello una claridad en lograr mayor eficiencia en la gestión de los diversos procesos de compra que realiza el Servicio de Salud Ñuble.



## **9. PROPUESTAS DE MEJORAS DEL PROCESO**

1. Elaborar mejoras al Plan Anual de Compra del Servicio de Salud:
  - a) Planificar el Plan Anual en base a lo efectivamente ejecutado con el año anterior con el cruce de información de los departamentos, lo que servirá de proyección al año siguiente y elaborar el plan con cifras más cercanas a la realidad.
  - b) Identificar productos y servicios que puedan ser sujetos de un convenio de suministro, e incorporar a la demanda anual.
  - c) Desarrollar e Implementar un control de gestión para monitorear cada tres meses a fin de evaluar el desarrollo de la ejecución e identificar nuevas programaciones desconocidas, de acuerdo a inversiones que financia el ministerio, así como aquellas que por uno u otro motivo no se ejecutarán y con ello elaborar a tiempo modificaciones del Plan Anual de Compras, con el propósito de acercarnos a un Plan Anual de Compra cercano a la realidad.
  - d) Establecer los Servicios categorizados como urgentes que no se encuentran en plan anual, para disminuir las posibilidades de error en la gestión de los procesos de compra, entre otros. que han generado una recarga de trabajo del recurso humano de la Sección de Abastecimiento
  
2. Publicar o usar medios de información para dar a conocer los diagramas de flujo respectivos que muestran los pasos a seguir en cada modalidad de compra a modo de información e identificar nodos críticos en los procesos de compra de acuerdo a la percepción de nuestros usuarios y levantar e implementar sugerencias para mejoras respectivas.
  
3. Por lo que es importante que todos los usuarios que interactúan en los procesos de compra manejen adecuadamente las normativas, la interpreten y apliquen

apropiadamente, se sugiere invertir en Capacitación, considerando los siguientes aspectos:

- a)** Diferenciar los tipos de requerimiento es recurrentes: Urgentes, recurrentes, esporádicos entre otros para preparar los antecedentes respectivos en función de formar tipologías de necesidades.
- b)** Reforzar los plazos de recepción de los requerimientos.
- c)** Unificar Criterios para enfrentar modalidades de licitaciones.
- d)** Evidenciar las deficiencias existentes y sugerir trabajo en equipo para evitar la sobre recarga en los diferentes equipos.

**4.** Se sugiere talleres de trabajo en conjunto de ejecutivos de compra, profesionales requirentes y profesional Técnico especializado (Biomédico, Médicos, Enfermeras) para generar:

- a)** Base Técnicas, Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas, Criterios de Evaluación tipos para compras recurrentes y de acuerdo a la complejidad de las licitaciones, para reducir los tiempos perdidos en la confección de estos documentos.
- b)** Definir las compras Urgentes
- c)** Realizar sondeo e identificar mejoras para el sistema.
- d)** Dar a conocer a los Usuarios de la Unidad de compra los indicadores de compra como Institución, para concientizar y trabajar en lo que merece preocupación según análisis realizado:
  - Trato Directo y Licitaciones L1, las que no debería superar el 20% de acuerdo al indicador aplicado.
  - Licitaciones Desiertas

**5.** Sugerir al mercado público hacer llamado a los proveedores a capacitarse en participar licitaciones sin oferentes, generando interés y probabilidades de concretar negocio considerando los escasos de competidores.

**6.** Crear indicadores de licitaciones desiertas con un control cada tres meses permanentes, para trabajar en su disminución.

**7.** Confeccionar un proyecto para la adquisición de un Software que facilite y agilice los procesos, que permita dar aprobaciones, V°B°, Certificados de Disponibilidad Presupuestarias, Resoluciones y Firmas electrónicas, que permitirá proporcionar agilidad por medio de la tecnología, evitando demoras con documentos lo que permitirá a la Institución actualizar sus procesos tecnológicamente.

## 10. CONCLUSIÓN

El camino al estudio realizado de “Análisis de los Procesos de Compra del Servicio de Salud Ñuble” nos transportó a realizar un estudio previo para conocer el funcionamiento como Institución en su labor administrativa y financiera y responsabilidad ante la sociedad y buen uso de los recursos del Estado Chileno.

Para realizar el análisis cobra importancia la Sección de Abastecimiento del Servicio de Salud Ñuble, que cumple un rol importante al momento de recepcionar, desarrollar y mantener controlados los procesos de compra de bienes y servicios solicitados por las diferentes Unidades requirentes de la Institución, considerando el cumplimiento de las normativas y leyes que regulan el proceso de compra, que a partir del año 2003 con la promulgación de la Ley de Compras Públicas 19.886 “Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios” quedan normadas y estandarizadas las interacciones entre Estado y Sector Privado, contenido en el Decreto Supremo N° 250, de Hacienda, del 2004 y los dictámenes emitidos por la Contraloría General de la República

Es importante mencionar, que para este estudio se debió realizar un diagnóstico actual de los procesos de compra, para ello se analizó 5 años de compra efectivamente registradas en el portal DastosAbiertos de ChileCompra, que influyo considerablemente en las conclusiones, generando la recomendación de realizar capacitaciones los ejecutivos de compra, profesionales requirentes y profesional Técnico especializado (Biomédico, Médicos, Enfermeras) para generar ;, con el propósito de consensuar en la categorización de las compras en urgentes, recurrentes, esporádicos entre otros; Unificar Criterios para enfrentar modalidades de licitaciones; Evidenciar las deficiencias existentes y sugerir crear una base tipo de: Base Técnicas, Términos de Referencia, Especificaciones Técnicas, Criterios de Evaluación tipos para compras recurrentes y de acuerdo a la complejidad de las licitaciones, para reducir los tiempos perdidos en la confección de estos documentos.

Por otro lado al analizar el Plan Anual de Compras de los últimos 3 años arrojo que el nivel de cumplimiento respecto al Plan anual de compra del Servicio, superan en un 70% de las compras programadas, en tanto, se sugirió planificar de forma más detallada y profunda los datos obtenidos de las compras efectivamente realizadas el año anterior con lo solicitado por los departamentos involucrados, además incorporar controles más efectivos cada 3 meses para pesquisar y realizar a tiempo modificaciones al Plan., a fin de enmarcarnos lo más cercano a la ejecución del Plan Anual.

En tanto, para tener una visión de los movimientos de compras de la institución se analizaron las órdenes de compra efectuadas los periodos 2014 – 2018 obtenida de la plataforma <http://datosabiertos.chilecompra.cl/> , lo que permitió identificar que las causas más significativas que afectan al desarrollo óptimo en materia de adquisiciones y contrataciones es el alto Número de licitaciones L1 , Trato Directo y gran número de Licitaciones Desiertas, para lo que sugiere talleres de trabajo en conjunto de ejecutivos de compra, profesionales requirentes y profesional Técnico especializado (Biomédico, Médicos, Enfermeras) para dar a conocer a los Usuarios de la Unidad de compra los indicadores de compra como Institución, para concientizar y trabajar en lo que merece preocupación.

Por otro lado, si bien existe un Manual de Procedimientos de compra, este es del año 2003, lo que también se sugiere su actualización a las normativas vigentes e incorporar los diagramas de flujos de cada procedimiento, los que se confeccionaron y se adjuntaron a la tesis, y se sugiere considerar incorporarlos en la actualización de Manual de Procedimientos, lo que permitirá identificar nodos críticos en los procesos de compra para crear reuniones de trabajo para unificar criterios para enfrentar cada modalidad de compra.

Identificados los procesos en los diagramas de Flujo cobra importancia la importancia de contar con un Software que permita realizar una compra desde su requerimiento hasta la entrega del producto o servicio que facilite los procesos, que permita dar aprobaciones, V°B°, Certificados de Disponibilidad Presupuestarias, Resoluciones y Firmas electrónicas, que permitirá proporcionar agilidad por medio de la tecnología,

evitando demoras con documentos lo que permitirá a la Institución actualizar sus procesos tecnológicamente.

Finalmente, está claro que el área de abastecimiento de cualquier institución juega un rol importante, y que, sobre todo, influye de manera relevante en el resguardo de los recursos, a su vez, repercute en su índice de endeudamiento y cumplimiento de contribuir a un Chile más satisfecho en el área de la Salud, también se evidencia que en el Servicio de Salud luego de este pequeño análisis podemos ver que en área de las compras hay mucho por avanzar y es necesario que se incorpore la tecnología de la información y la revisión profunda de sus procesos para producir cambios para el bien de los usuarios de Ñuble.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Ley N°19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios, en adelante “Ley de Compras” y sus modificaciones.
- Decreto N°250, de 2004, del Ministerio de Hacienda, que aprueba el Reglamento de la Ley N°19.886, en adelante “el Reglamento”, y sus modificaciones.
- Ley N° 19.880, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado.
- Ley 19.653, de Probidad Administrativa.
- Normas e Instrucciones para la ejecución del Presupuesto y sobre materias específicas, sancionadas por Resolución y/o Circular del Ministerio de Hacienda, documentos los cuales son prácticos y dictados año a año, en virtud a los contenidos que incorpore la Ley de Presupuesto.
- Políticas y condiciones de uso del Sistema ChileCompra, instrucción que la Dirección de Compras Públicas emite para uniformar la operatoria en el Portal ChileCompra.
- Directivas de ChileCompra.
- La Resolución Exenta 1C N°2901/2007, sobre delegación de facultades en los directivos de la Dirección del Servicio de Salud Ñuble, en materias exentas del trámite de toma de razón.
- El D.S. N°140 de 2004, que aprueba el Reglamento Orgánico de los Servicios de Salud.

- DFL 36/80, del Minsal, sobre compra de acciones de salud.
- Reporte Indicador de Eficiencia en Compras Públicas. Informe Semestral Compras Públicas en los Servicios de Salud, División de Presupuesto Subsecretaría de Redes Asistenciales, 2017.
- <http://datosabiertos.chilecompra.cl/>
- [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)
- [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl)
- [www.google.com/search](http://www.google.com/search)
- <http://www.serviciodesaludnuble.cl/>
- <https://concepto.de/compras/#ixzz5b91DakHe>
- <http://www.luismiguelmanene.com/category/habilidades-directivas-2/>
- <https://www.direcon.gob.cl/minisitio/compras-publicas/>
- <https://deconceptos.com/general/indicador>
- <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-compras/>



## 12. ANEXOS

1.- Certificados de acreditación, funcionarios de la Sección Abastecimiento en Red del Servicio de Salud Ñuble.

- Juan Carlos Alvear Sepúlveda
- Deisy Macarena Silva Gallegos
- Ana María Sandoval Díaz
- Miguel Ángel Uribe Gajardo
- Karla Andrea Carrillo Hernández
- Ruth Elena Saavedra Cádiz
- Belén Alejandra Concha Sepúlveda

2.- Resolución Aprueba Plan Anual de Compra.

- Año 2016
- Año 2017
- Año 2018

3.- Resolución Aprueba Manual de Procedimiento de la Sección Abastecimiento del Servicio de Salud Ñuble.

4.- Formulario Solicitud de Compra.

5.- Decreto Supremo N°11 del 06 de febrero de 2015, Designación del Director del Servicio de Salud Ñuble.

6.- Decreto Supremo N°94 del 18 de mayo de 2018, Resolución Subrogancias del Director del Servicio de Salud Ñuble.

7.- Resolución N° 33 del 14 de noviembre de 2017, Nombramiento de la Jefa del Departamento de Recursos Físicos.

8.- Certificado Disponibilidad Presupuestaria.

9.- Memorándum 3D N° 31 de 16 de Noviembre de 2018

