



Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial
Magister en Dirección de Empresas

**Levantamiento de Procesos en la gestión de Abastecimiento en un
Hospital Público (Hospital Víctor Ríos Ruiz de los Ángeles)**

**Alumno:
Luis C. San Martín Hernández**

Docente Guía: Dr. Alex Medina Giacomozzi

Chillán, 2014.



INDICE

Capítulo I Caracterización del Hospital Victor Ríos Ruiz de los Ángeles	1
1.- Antecedentes Generales	1- 2
1.1.- Aspectos Geográficos y Demográficos	2- 3
1.2.- Aspectos Socio – Económicos	3-4
1.3.- Población	4- 9
2.- Antecedentes de la Organización	9
3.- Antecedentes de su Plan Estratégico	9
3.1.- Generalidades	9- 10
3.2.- Organigrama	10- 11
3.3.- Visión	12
3.4.- Misión	12
3.5.- Valores Institucionales	12- 13
Capitulo II Ley de Compras Públicas	14
2.1.- Reglas de Transparencia y procedimientos para las compras Y contrataciones	14
2.2.- Principales Aspectos de la Ley 19.886	14- 17
2.3.- En que Consiste la Ley	17
2.4.- Características Principales de la ley	17- 18
2.5.- Que organismos públicos se rigen por esta ley	18- 19
2.6.- Sistema electrónico de compras públicas	19- 20
2.7.- Creación de una orden de compra por convenio marco (CM)	20- 24
2.8.- Principios de la ley de compras públicas	24- 26
2.9.- A que compras aplica esta ley	27
2.10 Cambios normativos	27- 29

2.11.- Procedimientos de compras	30- 31
Capitulo III: Los procesos y el abastecimiento de la empresa	32
3.1.- Introducción	32- 37
3.2.- Que son los procesos y conceptos asociados	37
3.2.1.- Introducción	37- 39
3.2.2.- Definiciones Importantes	39- 40
3.2.3.- Clasificación de procesos	41- 42
3.2.4.- Gestión de procesos	42- 49
3.2.5.- La jerarquía de procesos	49- 50
3.2.6.- Como enfocar la gestión de procesos	50- 69
3.3.- Procesos de un hospital público	69
3.3.1.- Estratégicos	69- 70
3.3.2.- Operativos	70
3.3.3.- De apoyo o soporte	70-71
3.4.- Los procesos de abastecimiento	71-72
3.4.1.- Introducción	71- 74
3.5.- Proceso de abastecimiento en un hospital público	74- 77
3.6.- Conclusiones	78
Capitulo IV: Metodología	79
4.1.- Metodología a Emplear	79- 83
Capítulo V: Procesos de abastecimiento en un hospital	
Publico de alta complejidad	84
5.1.- Introducción	84
5.1.1.- Generalidades	84- 85
5.1.2.- Hospitales Auto- Gestionados	85- 88

5.2.- Importancia de los procesos de abastecimiento	88
5.2.1.- Porque trabajar con los procesos de abastecimiento	
En un hospital público	88- 91
5.2.2.- Marco conceptual	91- 96
5.2.3.- Papel Estratégico de abastecimiento	96- 99
5.2.4.- Proceso de abastecimiento	99-101
5.3.- Desarrollo de los procesos de abastecimiento del hospital	101
5.3.1.- levantamiento de procesos de abastecimiento	101-139
5.3.2.- Indicadores de procesos de abastecimiento	139- 142
Conclusiones	143
Anexo: Símbolos en el diagrama de flujo	144

CAPITULO I: CARACTERIZACIÓN DEL HOSPITAL VICTOR RIOS RUIZ DE LOS ANGELES

1.- ANTECEDENTES GENERALES

En 1867 se inició la actividad hospitalaria en la ciudad de los Ángeles, tras la fundación del Hospital de Caridad patrocinado por la Municipalidad y que, en aquellos años, solo contaba con dos salas, una para hombres y otra para las mujeres

El centro asistencial, dirigido por el practicante, Ceferino Castro, se ubica al lado poniente y al final de la Avenida Ricardo Vicuña. Solo en 1870, se incorpora el primer médico, el Doctor Ramón Islas y 10 años más tarde, la primera matrona, señora Gregoria Saavedra de Franqueville

Para el año 1876, este hospital de caridad es bautizado como “San Sebastián” y 7 años después, pasa a depender de la junta de beneficencia de la ciudad, quienes acuerdan crear el “Lazareto”, dedicado a la atención de las personas más desposeídas de la zona

A fines del siglo 19, el establecimiento contaba con una dotación de 80 camas y dos médicos, los Doctores Manuel Ramírez y Carlos Munita

Uno de los grandes benefactores, fue el Presidente de la República, don Aníbal Pinto, quien según consta en las actas de la junta de beneficencia, cedió por muchos años el 25% de sus rentas.

Con la llegada del siglo XX, el Hospital se encontraba con sus capacidades al límite, debido al aumento en la población y a las complejidades de las patologías. A ello se sumó el desastre provocado por el terremoto de 1939, que afectó al sur del país y a las dependencias del hospital, que resultaron severamente dañados.

Esta situación, llevaron a la Sociedad Médica de los Ángeles en julio de 1943, a solicitar a la junta de beneficencia la construcción de un Hospital moderno y adecuado a los requerimientos de la población, el que se inauguró 10 años más tarde, en 1953, con una superficie total construida por sobre los 15.000 Metros cuadrados.

Hay que destacar que uno de los grandes benefactores y Director por muchos años fue don Víctor Ríos Ruiz, a quien el hospital hoy debe su nombre

Esta infraestructura albergo por más de 50 años, al Hospital base de los Ángeles. El proceso de normalización del Hospital se inicia en los años 2000 y ya para el año 2005 se inaugura, la primera etapa que contempla una ampliación de más de 8.500 metros cuadrados y más de cinco mil millones de pesos de la fecha. Esta etapa contempló una Torre del CDT, que está orientada a la atención ambulatoria de los pacientes.

La segunda Etapa, contemplo la construcción de más de 12.000 metros cuadrados y se invirtieron más de 10 Mil millones de pesos. Esta abarca los Servicios de urgencia, sala de parto, Unidad de Cuidados Intensivos Adulto, Especialidades Quirúrgicas, Pabellones

Centrales, Servicio de Cirugía, Ginecología y la Maternidad, Esterilización y dando solución a los múltiples problemas de hacinamiento y d

e poco espacio que el complejo tenía hasta esa fecha, y ampliando la cantidad de camas en más de 100 básicas, 24 de Cuidados Intensivos y más de 50 camas de agudo.

La tercera Etapa que se inicia en los años 2009, y contempla la construcción de más de 20.000 metros cuadrados, y una inversión superior a los 30 Mil millones de pesos, para tener allí un edificio que alberga las Unidades de: Farmacia, Medicina Física y Rehabilitación,(con una moderna piscina de hidroterapia) Medicina Transfusional, Unidad de Diálisis, Oncología, Cuidados Paliativos, Servicio Dental, Servicio de Oftalmología ambulatorio, Laboratorio y dos modernas salas de reuniones, por una parte y recientemente, el otro edificio alberga a las unidades de UCI Cardiológica (nueva y moderna), Psiquiatría corta estadía de adulto e infantil, Medicina General, Pediatría, Cirugía Infantil, Neurocirugía, Neurología y Pensionado, junto a ello un moderno edificio administrativo que alberga a la dirección y sus diferentes dependencias administrativas.

1.1.- Aspectos Geográficos y Demográficos

El Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz está ubicado en la ciudad de Los Ángeles, capital de la Provincia del Biobío, una de las 5 provincias de la VIII Región del BioBio.

La Provincia de BíoBío tiene una población de alrededor de 396.411 habitantes (censo 2011) de las cuales el 49,8% son mujeres y el 50,2% son varones, con un 23,2% de población menor de 15 años y se encuentran distribuidos en las 14 comunas que la integran y que se detallan a continuación de sur a norte:

- 1.- Nacimiento
- 2.- San Rosendo
- 3.- Laja
- 4.- Yumbel
- 5.- Negrete
- 6.- Cabrero
- 7.- Los Ángeles
- 8.- Mulchén
- 9.- Quilaco
- 10.- Sana Bárbara
- 11.- Quilleco
- 12.- Tucapel
- 13.- Antuco
- 14.- Alto BíoBío

Su clima es mediterráneo, con veranos calurosos y secos e inviernos fríos y lluviosos. Presenta zonas montañosas en su extremo oriente, Cordillera de Los Andes y menos pronunciadas al occidente, Cordillera de la Costa, con un valle central regado por varios ríos y una pequeña planicie en el litoral.

El Mapa que a continuación se muestra, nos describe la provincia del Bio- Bio, que forma parte de las cinco provincias de la Región que lleva su mismo nombre



Cuadro 1: Mapa de la Provincia del Bio – Bio

1.2.- Aspectos Socioeconómicos

Las principales actividades productivas son el sector forestal, agricultura, ganadería, comercio, sector privado y público. Este último que se financia a través de

Presupuesto General de la Nación y las Municipalidades con aquellos impuestos que las benefician.

A nivel de pobreza, existen diferencias entre las comunas que componen la provincia del BíoBío, pues, existen tres tendencias, las comunas que están próximas al 20% del índice de pobreza, las que están por sobre el 20% y se aproximan al 25%, y finalmente las que concentran un 30% aproximado. De todos modos, el promedio provincial en el índice de pobreza alcanza un 24,1%. (Simin, 2014)

En relación a la población indigente sobre la población total de la comuna, el porcentaje es relativamente bajo en la provincia del BíoBío, alcanzando un 6,7%. En cambio, dentro

de la población pobre no indigente sobre la población total de la comuna, existen -al igual que en la primera variable-, - porcentajes diferenciados según comuna lo que finalmente trasciende en un porcentaje provincial, que alcanza el 17,4%. (Simin, 2014)

Se observa en Quilleco a la mayor población pobre no indigente, con un 27,57%, mientras en la comuna de Antuco, se evidencia el caso contrario, con un porcentaje de 9,86. (Simin, 2014)

Finalmente, lo que se puede concluir con respecto a la situación de la pobreza en la provincia del BíoBío, son sus mayores tasas de pobreza, -similar caso con la provincia de Arauco-, comparación con la provincia de Concepción, junto con observarse diferencias entre las comunas que componen la provincia, lo que en definitiva da origen a porcentajes elevados, sobre todo en el índice de pobreza provincial. (Simin, 2014)

Indicadores Sociales.

Disponibilidad Agua Potable en el Hogar. Red Pública 72,0%

Eliminación excretas en el Hogar. Conexión a alcantarillado. 59,0%

Electricidad en el Hogar 95,0%

Población con Discapacidad 4,5%

Años de Escolaridad Promedio 7,7%

Analfabetismo 7,6%

1.3.- Población

El área de referencia de la Red Asistencial de acuerdo al Censo Poblacional del 2010 comprende a 396.411 habitantes, concentrándose el 63% de ellas en el sector urbano. La distribución por comuna es muy variable, fluctuando entre el 27,9% y el 78,6% de la población urbana para las comunas de Quilaco y San Rosendo, respectivamente.

A) Análisis del área de cobertura sanitaria.

En la provincia del BíoBío la población inscrita en establecimientos de atención primaria municipal asciende a los 252.853 personas (INE2011) población inscrita en establecimientos de atención primaria dependiente del Servicio de Salud llega 81.894 personas (INE2011).

- Indicadores de Estadísticas Vitales (DEIS- MINSAL 2009)

Cuadro N° 2: Indicadores de Estadísticas Vitales, Provincia del Bio- Bio Fuente. (DEIS- MINSAL 2009)

INDICADOR	NUMERO	VALOR RELATIVO
Nacidos Vivos y Natalidad	6.007	15,4
Atención Profesional del Parto (%)	5.961	99,7
Defunciones Totales y Mortalidad General Ambos sexos (Tasa por 1.000 habitantes)	2.304	5,9
Defunciones de menores de 1 año y Mortalidad infantil (Tasa por 1.000 nacidos vivos)	56	9,3
Defunciones de menores de 28 días y Mortalidad Neonatal (Tasa por 1.000 nacidos vivos)	35	5,8
Defunciones de menos de 28 días a 11 meses Y Mortalidad Post- Neonatal (Tasa por 1.000 nacidos vivos)	21	3,5
Defunciones Maternas y Mortalidad Maternal (Tasa por 10.000 nacidos vivos)	0	0,0

B) Causas de Mortalidad en Adultos Mayores

- Sistema Cardiovascular
- Tumores
- Sistema Respiratorio

- Años de Vida Potencialmente Perdidos (AVPP) por Región y Sexo

Mide el impacto de la mortalidad por edades, causas de muerte u otra característica de la población. El AVPP es un indicador que se calcula como el producto entre el número defallecidos y la cantidad de años que les corresponde vivir, si no ocurre el evento de su muerte.

Al observar a distribución porcentual de los años de vida perdidos en las regiones del país, se pone en evidencia cuáles de ellas contribuyen de manera más importante al total de años perdidos de la población nacional. Las regiones X de Los

Lagos, V de Valparaíso, VIII del Bío-Bío y Metropolitana, en sentido creciente contribuyeron en 2002 al total nacional de una manera más significativa a la acumulación de AVPP en sus poblaciones, con porcentajes de 8%, 10%, 13,1% y 38%, respectivamente, siendo en el caso de la región VIII del BíoBío un 13,9% de los hombres y un 11,9% de las mujeres.

- Probabilidades de Adquirir una de las cuatro causas principales de muerte.
- Probabilidades para los hombres:

Causa V: enfermedades del sistema circulatorio (30,1 %)

Causa II: tumores (23, 5 %)

Causa VI: enfermedades del sistema respiratorio (11,8 %)

Causa X: externas (7,4 %)

- Probabilidades para las mujeres:

Causa V: enfermedades del sistema circulatorio (33,1 %)

Causa II: tumores (22,2 %)

Causa VI: enfermedades del sistema respiratorio (12,0 %)

Causa X: externas (2,8 %)

La esperanza de vida al nacer en Chile es una de las mejores del mundo y de Sud América. Para ambos sexos alcanza a 77,4 años. En el caso de los hombres este indicador es de 74,4 años por vivir en promedio, desde el nacimiento y en las mujeres, de 80,5 años.

A nivel del Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz se tiene los siguientes datos:

1) Egreso y Dotación de Camas

	2010	2011	2012
Egresos	27.844	28.063	27.605
Numero de Camas	429	434	432

2) Consultas de Urgencia

	2010	2011	2012
Número de Consultas	175.653	178.485	166.091
Promedio Diario	481	489	455

3) Principales Causas de Atención de Urgencia

	Número de Consultas
Diarrea y Gastroenteritis	9.351
Complicaciones del Embarazo	8.993
Bronquitis Aguda No especificada	8.573

4) Número de Partos

TIPO	2010	2011	2012
Cesárea	1.765	1.929	1.813
Normal	2.632	2.477	2.499
TOTAL	4.397	4.406	4.318
% Cesárea/Total	40,1%	43,8%	42%

5) Intervenciones Quirúrgicas por Tipo

	2010	2011	2012
Electiva Mayor no Ambulatoria	5.195	6.393	6.895
Electiva Mayor Ambulatoria	2.318	3.184	3.341
Urgencia	3.893	3.821	3.596

Menores	4.966	4.593	5.076
TOTAL	16.462	17.991	18.908
% Ambulatoria/Total Ambulatorias	30,9 %	33,2 %	32,6 %
% Urgencias / Total Electivas	53,0%	39,9%	35,1%

Características más importantes de la situación de Salud de BíoBío(por Dra. B. Martínez M.) .

A partir del informe de la Dra. Martínez (2008), se destaca lo siguiente:

1.- Cambio demográfico, perfil poblacional de país desarrollado (disminución natalidad, aumento esperanza vida, disminución mortalidad infantil, disminución población joven y aumento población más 60 años.

2.- Población con alto índice pobreza, ruralidad, analfabetismo, baja densidad poblacional, déficit saneamiento básico.

3.- Nuevo perfil epidemiológico de transición.

* Mortalidad: leve descenso mortalidad general con tasas superiores al país.

* Importante disminución mortalidad infantil.

* Mortalidad en la población joven con cifras superiores al promedio país.

* Respecto a causas: Circulatorias y Tumores primeras causas en hombres y mujeres, con tasas superiores al promedio país.

* Mortalidad por cáncer cuello útero, cáncer gástrico.

* Alta mortalidad por Respiratorias en población mayor de 50 años.

* Muertes por accidentes de tránsito: Tasa superior al promedio país.

* Enfermedades Transmisibles:

** Tuberculosis: mortalidad en ascenso: Baja pesquisa.

** Entéricas: Hepatitis, Tifoidea

** Zoonosis: Hidatidosis

4.- Cambios Estilos de Vida de la Población

Sedentarismo, hábitos alimentarios. Aumento población con malnutrición por exceso con cifras superiores al promedio país.

- Menores de 6 años: 25% a 30%
- Embarazadas: 50%
- Adulto Mayor: 50% cáncer de colon, tasas superiores al promedio país.

Patologías Emergentes: VIH SIDA, Hanta Virus, Problemas Salud Mental

A nivel de APS, el índice de actividad de atención primaria de salud en la provincia es próximo al 81% promedio. Destacando las comunas de Yumbel, Laja y Quilleco, con porcentajes desde el 100 hasta el 97%. No obstante, en la cobertura del examen preventivo del adulto, las cifras son claramente reducidas, alcanzando el 13,4% promedio en la población. En la cobertura de salud primaria se evidencian diferencias sustanciales entre unas comunas y otras. A modo de ejemplificación, la comuna de Quilleco alcanza el 95,46%, mientras en la comuna de Mulchén la cifra alcanza sólo el 13,93%. Para la cobertura de salud primaria en la provincia del BíoBío, el promedio es de 56,8%. (Fte.; simin.cl)

2.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre	: Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz
Fundado	: 1953
Nº Camas	: 432 camas
Nº de funcionarios	: 2.046
Directivos	: 6
Médicos	: 268
Profesionales	: 548
Técnicos	: 849
Administrativos	: 281
Auxiliares	: 94
Nivel complejidad	: Alta Complejidad
Dirección	: Avenida Ricardo Vicuña : N°147
Región	: VIII región
Comuna	: Los Ángeles
Dependencia	: Servicio de Salud Bio-Bío.
Número de Pabellones	: 10
Electivos	: 8
Urgencia	: 2
Presupuesto Anual (2014)	: M\$ 46.000.000
Metros Construidos	: 75.842

3.- ANTECEDENTES DE SU PLAN ESTRATEGICO

3.1.- Generalidades

Es importante tener presente que los establecimientos hospitalarios, en los cuales se brinda un servicio de asistencia de salud colectiva, como es el caso del CAVRR, por lo general presentan características particulares que lo diferencian de cualquier otro tipo de

organización. A su vez, los productos que de ella se derivan también tienen sus particularidades: son intangibles, para los cuales no es fácil hallar una unidad de medida, al ser un proceso del “tipo artesanal” por lo que no se puede automatizar en su totalidad, y sobre todo, son poco homogéneos en el proceso de tratamiento clínico.

El Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz, 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. Para responder a los cambios y avances vertiginosos, es necesario disponer de sistemas de gestión más creativos y dinámicos, que delimiten tanto la relación funcionario- usuario-institución, como el tipo de relaciones entre diversas funciones, áreas, equipos de trabajo, clientes, proveedores, entre otros.

Además, es importante contar con sistemas efectivos que permitan a cada parte de la organización analizar sus estructuras, procesos y estrategias, e incentiven la participación de los funcionarios en la definición de los objetivos estratégicos. Estos objetivos deberán ser concretados en los centros de responsabilidad y en todas las unidades del CAVRR.

Por otro lado el desarrollo de la cultura organizacional interna exige que la estructura del CAVRR refleje su visión, misión y valores compartidos, que facilite realmente la ejecución de sus estrategias y la obtención de resultados. De ahí la importancia de contar con sistemas efectivos que permitan a cada parte de la organización cuestionarse y reedificar sus propias estructuras, procesos y estrategias, permitiendo insertarse ventajosamente en sus movimientos y tomar las acciones necesarias que permitan a los funcionarios hacer mejores contribuciones a los objetivos estratégicos y colectivos. De esta situación no escapan los Centros de Responsabilidad, Centros de Costos y todas las unidades administrativas que constituyen el CAVRR.

Entonces para el CAVRR es necesario que cuente con un Plan Estratégico, que ayude a que los líderes de la organización plasmen la dirección que le quieren dar al Complejo Asistencial, y cuando este plan es transmitido hacia la organización o establecimiento de salud, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde 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 BíoBío.

3.2.- Organigrama

información. El que está organizado en Seis (6) Departamentos, que tiene a su cargo 19 Unidades; a saber:

- 2.1) Departamento de Apoyo Logístico y operaciones, con tres unidades
 - 2.2) Departamento de Abastecimiento con tres unidades
 - 2.3) Departamento de DOME, con tres unidades
 - 2.4) Departamento de Gestión Financiera y Presupuesto, con tres unidades
 - 2.5) Departamento de recursos humanos, con cinco unidades (este departamento se transformaría en Subdirección y con a su vez cinco departamentos
 - 2.6) Departamento de Tecnología de la Información con dos unidades
- 3) Subdirección de los cuidados. Que tiene a su cargo la gestión clínica del cuidar de los usuarios y usuarias que concurren al complejo asistencial y está organizada en once unidades.
 - 4) Finalmente de la Dirección del Hospital, se cuenta con once (11) comités de gran importancia para la gestión clínica y administrativa

3.3.- Visión.

La Visión se define como la imagen del futuro que se desea crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. La visión definida para el CAVRR es:

“Ser un establecimiento asistencial-docente e intercultural reconocido a nivel nacional por su capacidad resolutoria, atención humanizada y de calidad a la comunidad, con personas comprometidas en el quehacer público”.

3.4.-Misión.

La Misión corresponde a una declaración que define el propósito o la razón de ser del Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. La Misión definida para el CAVRR es:

“Trabajamos para mejorar el nivel de salud de la población, otorgando una atención integral, confiable y humanizada, centrada en el usuario, con un equipo humano capacitado y motivado”.

3.5.- Valores Institucionales.

Los valores compartidos entregan un marco perceptivo relativamente permanente que conforma e influencia la naturaleza general de la conducta, entregando sentido y cohesión al esfuerzo de todos los colaboradores del Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz, a saber:

- 1 Integridad: Cuidamos la ética de cada una de nuestras acciones, que desarrollamos con rectitud y honestidad.
- 2 Transparencia: Compartimos información en forma clara y efectiva, respetando el derecho de todos los individuos a estar informados.
- 3 Confianza: Creemos en las relaciones basadas en la confianza, procurando brindar un servicio de alta calidad médica.
- 4 Respeto Mutuo: Construimos relaciones basadas en el reconocimiento del otro y en el respeto de su identidad individual, dignidad humana y diversidad.
- 5 Compromiso: Nos orientamos hacia la comunidad, decididos a generar valor social a través de la asistencia, la docencia y la investigación.
- 6 Calidad: Por la atención brindada a los usuarios, tanto en los servicios médicos como administrativos.
- 7 Honestidad: Reconocimiento de nuestra actitud o vocación por el servicio ante los intereses personales o de grupo.
- 8 Equidad: En los recursos y servicios de la institución sin distinción de edad, género, grupo social, ideología y credo, estado de salud o enfermedad

CAPITULO II: LEY DE COMPRAS PÚBLICAS

2.1.- REGLAS DE TRANSPARENCIA Y PROCEDIMIENTOS PARA LAS COMPRAS Y CONTRATACIONES

El 29 de Agosto de 2003 cambió radicalmente la manera en que el Estado realiza sus compras con la entrada en vigencia de la Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministros y Prestación de Servicios (Ley N° 19.886), más conocida como Ley de Compras Públicas. Esta es la primera norma legal sobre la materia. Su objetivo es uniformar los procedimientos administrativos de contratación de suministros de bienes muebles y servicios necesarios para el funcionamiento de la Administración Pública.

Con esta ley se creó la institucionalidad necesaria para velar por la transparencia y la eficiencia de las compras, preservar la igualdad de competencia y considerar el debido proceso. La ley contempló asimismo, la creación de un reglamento robusto y extenso, con sus normas de procedimiento y de transparencia. Este reglamento se redactó con la participación de todos los actores involucrados en los procesos de contratación del Estado y se encuentra en vigencia a contar del 24 de octubre de 2004.

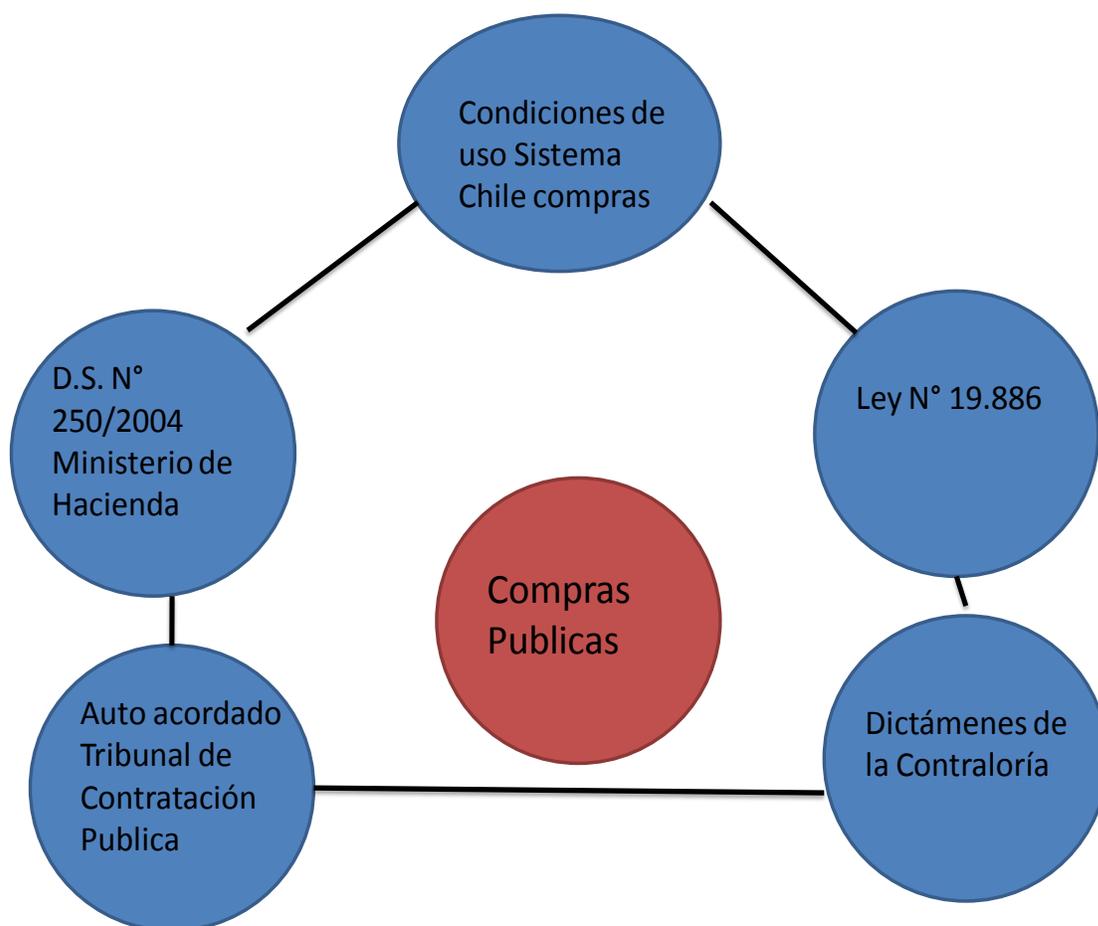
2.2.- PRINCIPALES ASPECTOS DE LA LEY N° 19.886

1.- Es una normativa general que se aplica a los contratos de suministro de bienes muebles y de prestación de servicios que requieran para el desarrollo de sus funciones

Excepciones:

- a) Las contrataciones de personal de la Administración del Estado
- b) Los convenios que celebren entre sí los organismos públicos que señala;
- c) Los acuerdos con el procedimiento específico de un organismo internacional, asociados a créditos o aportes que éste otorgue;
- d) Los relativos a la transferencia de valores negociables o de otros instrumentos financieros;
- e) Los relacionados con la ejecución y concesión de obras públicas, y determinados contratos de obra que celebren ciertos organismos. No obstante, se les aplica la normativa relativa al Tribunal de la Contratación Pública, y el resto de sus disposiciones en forma supletoria, y
- f) Los contratos sobre material de guerra; para ciertas adquisiciones por las Fuerzas Armadas y las de Orden y Seguridad Pública: vehículos de uso militar y otros similares que indica, y las necesarias para prevenir riesgos excepcionales a la seguridad nacional o a la seguridad pública, calificados especialmente por decreto supremo.

Antecedentes Previos



Cuadro N° 4: Ley de compras Pública. Fuente Dirección de Compras publicas

2.- Establece un sistema electrónico

- la ley obliga a todos los órganos de la Administración del Estado a realizar sus procedimientos de contratación utilizando solamente los sistemas electrónicos o digitales que establezca al efecto la Dirección de Compras y Contratación Pública.
- “Plaza de Compras” electrónica, en la que los organismos efectúan los llamados a licitación, publican las bases administrativas, atienden las consultas, reciben las ofertas y efectúan la adjudicación.
- esta plaza electrónica se encuentra en www.chilecompras.cl, y sus ventajas son evidentes, desde que ubica en un solo lugar todos los requerimientos de bienes y servicios de la Administración del Estado, favorece notablemente la competitividad por los contratos del Estado y marca un rumbo en la sustitución de los procedimientos y documentos en papel.

3.- Fija un orden de procedimientos

- Convenios marco
- Licitación pública
- Licitación privada y trato directo

4.- Crea un registro de proveedores

- es llevado por la antes mencionada Dirección
- disminuye la importancia o hace innecesaria la calificación por parte del órgano contratante de los antecedentes de las empresas registradas, toda vez que estos fueron verificados al incorporarse
- el proveedor registrado no requiere a su vez justificar su existencia y antecedentes en cada oportunidad en que participe en una licitación
- la ley no obliga a los proponentes a estar registrados para participar en las licitaciones, pero permite que el órgano público le exija inscribirse para celebrar el contrato

5.- Establece obligación de informar

- todas las entidades de la Administración del Estado deben informar, a través del sistema, todas sus contrataciones, consignando la información que detalla el reglamento.
- esta obligación rige incluso respecto de las contrataciones que, de acuerdo con la propia ley, no están sujetas a sus disposiciones para los efectos de su celebración
- sólo hacen excepción las contrataciones calificadas de secretas, reservadas o confidenciales de conformidad a la ley.

6.- Crea un órgano administrativo especial

- Dirección de Compras y Contratación Pública
- administra el sistema electrónico
- celebra los convenios marco
- lleva el registro de proveedores en general, asesora en las prácticas de contratación

7.- Crea un tribunal especial

- Tribunal de Contratación Pública
- resuelve los conflictos que se presenten en los procesos licitatorios desde la aprobación de las bases hasta la adjudicación de la propuesta
- resuelve los reclamos derivados de los procesos de inscripción de proveedores en el registro.

8.- Jurisprudencia de la Contraloría General

- generalidad de la aplicación de la ley
- excepcionalidad del trato directo
- obligación de uso de sistemas electrónicos
- obligación de informar las contrataciones a través del sistema

2.3.- EN QUE CONSISTE LA LEY

La Ley de Compras Públicas es una Ley Marco con un cuerpo normativo flexible y con reglas básicas de transparencia y procedimientos de las compras y contrataciones:

- Regula el mercado de las Compras Públicas
- Crea la institucionalidad necesaria para velar por la transparencia y la eficiencia en las Compras y Contrataciones Públicas.
- Preserva la igualdad de competencia y no discriminación
- Considera el debido proceso
- Contempla la creación de un Reglamento robusto y extenso, con Normas de Procedimientos y de Transparencia.
- Crea nuevas instituciones: o Dirección de Compras y Contratación Pública o Tribunal de Contratación Pública o Sistema Electrónico de Compras y Contratación Pública, www.chilecompra.cl

2.4.- CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE ESTA LEY

- A) Introduce máxima transparencia y eficiencia en el mercado de compras publicas
- B) Revela el rol de la gestión de Abastecimiento en la gestión global de las instituciones del estado
- C) Produce un ahorro significativo para el estado, al aumentar la eficiencia, productividad y rapidez de los procesos de compra de los servicios públicos

D) Impulsa la digitalización de los procesos de compras de los organismos públicos con su correspondiente impacto en el comercio electrónico y posicionamiento internacional del país

E) Gracias a esta ley aumentan las oportunidades de negocio para las empresas o personas naturales

2.5.- QUE ORGANISMOS PUBLICOS SE RIGEN POR ESTA LEY

Esta ley establece normas de procedimientos y transparencia para las compras las que se incluyen en los procesos de publicación y contratación:

- Gobierno Central
- Ministerios
- Gobiernos Regionales
- Intendencias
- Gobernaciones
- Municipios
- Fuerzas Armadas
- Universidades Estatales
- Hospitales de la red publica

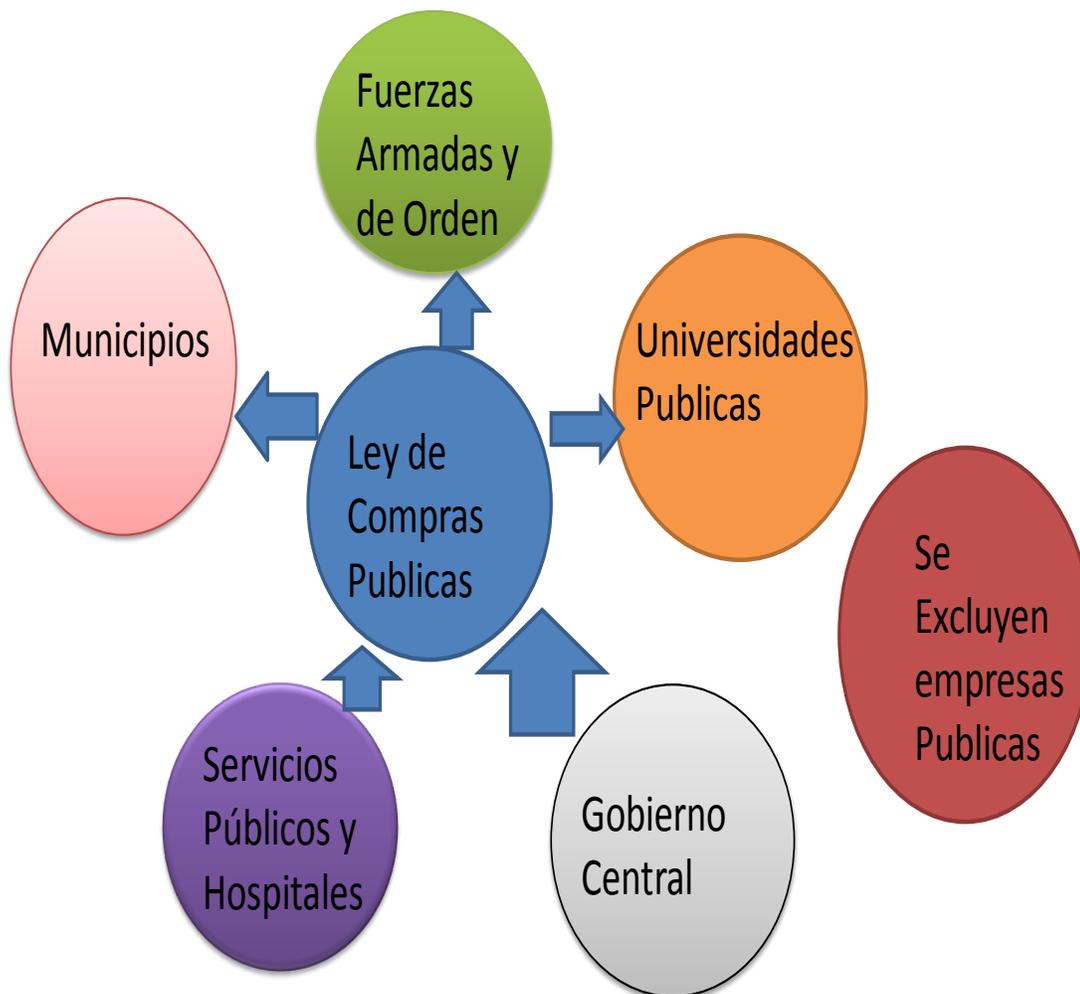
Entidades Autónomas:

- Banco Central
- Contraloría General de la República
- Consejo de Defensa del Estado

Otros poderes del Estado:

- Poder Legislativo
- Poder Judicial

En General, el grafico 3 nos muestra un resumen con las principales entidades públicas que deben por ley realizar sus comprar en este modelo, así como aquellas que se excluyen como son las empresas del estado (ENAP, Banco Estado, Entre otras).



Cuadro N° 4: Organismos públicos regidos por la ley de compras públicas: Fuente. Dirección de compra publicas

2.6.- SISTEMA ELECTRONICO DE COMPRAS PÚBLICAS

- Sistema Electrónico de Información, de acceso público y gratuito, administrado por la Dirección de Compras y Contratación Pública.

- Los organismos públicos regidos por esta ley en transparencia y procedimientos deben cotizar, licitar, contratar, adjudicar y desarrollar todos los procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios y obras utilizando SOLAMENTE el portal de Compras Públicas.

- Con el uso de este Sistema y su interrelación con otras herramientas impulsadas por el Gobierno, como la firma digital y factura electrónica, el ciclo de compras del Estado pasa a ser completamente DIGITAL. Lo cual implica un impulso al Gobierno Electrónico y al Comercio Electrónico.

2.7.- CREACION DE UNA ORDEN DE COMPRA POR CONVENIO MARCO (CM)

A.- ¿Qué es un Convenio Marco?

Es un contrato firmado entre la Dirección de Compras y los proveedores adjudicados, previa Licitación Pública. “Los Convenios Marco vigentes se traducirán en un catálogo, que contendrá una descripción de los bienes y servicios ofrecidos, sus condiciones de contratación, y la individualización de los proveedores a los que se les adjudicó el Convenio Marco.” (Chile Compra *Reglamento de la Ley N° 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios*).

B.- Adquisiciones

1.1. Conceptos Asociados

Para efectos de la Ley de Compras N° 19.886, según lo establece el Artículo 7, se entiende por Adquisición:

- a) Licitación o Propuesta Pública
- b) Licitación o Propuesta Privada
- c) Trato o Contratación Directa

La Licitación o Propuesta Pública es el “Procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la Administración realiza un llamado a través del Sistema de Información, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente (Cap. IV del Reglamento)” (Artículo 7º, Ley N° 19.886, Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, Promulgada el 11.07.2003, Ministerio de Hacienda).

La Licitación o Propuesta Privada es el “Procedimiento administrativo de carácter concursal, previa Resolución fundada que lo disponga, mediante el cual la Administración invita a determinadas personas para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente” (Cap. V del Reglamento) (Artículo 7º, Ley N° 19.886, Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, Promulgada el 11.07.2003, Ministerio de Hacienda).

El Trato o Contratación Directa es el “Procedimiento de contratación que, por la naturaleza de la negociación que conlleva, deba efectuarse sin la concurrencia de los requisitos señalados para la licitación o propuesta pública y para la privada. Tal circunstancia deberá, en todo caso, ser acreditada según lo determine el reglamento (Art. 10° del Reglamento)” (Artículo 7°, Ley N° 19.886, Ley de Bases sobre Contratos Proyecto Base de Datos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, Promulgada el 11.07.2003, Ministerio de Hacienda).

1.2. Opciones de Adquisición según tipos de adjudicación

1.2.1. Adjudicación Simple

Esta opción se utiliza para adjudicar un proceso normal de licitación y permite que cada línea de producto sea adjudicada a un solo proveedor en su totalidad (como ha sido hasta ahora), generando automáticamente la o las OC que correspondan. Es utilizada para realizar compras de bienes más que de servicios. Esta opción viene por defecto en el sistema al crear una Adquisición.

1.2.2. Adjudicación Múltiple

Este proceso es utilizado para adjudicar el 100% de una línea de producto a uno o más proveedores y de acuerdo a la cantidad que el Comprador necesite y a la cantidad que el proveedor haya ofertado. Generalmente se utiliza cuando se piden grandes cantidades de un producto y se quiere asegurar el stock.

1.2.3. Adjudicación Múltiple sin emisión automática de Orden de Compra

La Adjudicación múltiple sin emisión automática de Orden de Compra generalmente requerida por los Organismos Públicos cuando se ven enfrentados a la necesidad de contratar un servicio o producto por un tiempo determinado con ciertos niveles de tarifas y que se pueda adjudicar a uno o más proveedores.

Funcionalmente, la única diferencia con la Adjudicación Simple – opción que está seleccionada por defecto en el Sistema – es que cuando llega el momento de adjudicar, la Adquisición por Adjudicación múltiple sin emisión automática de Orden de Compra permite adjudicar a más de una oferta y/o proveedor por línea de producto, sin generar Orden de Compra automáticamente. Éstas deben ser emitidas posteriormente de acuerdo a lo que se va consumiendo.

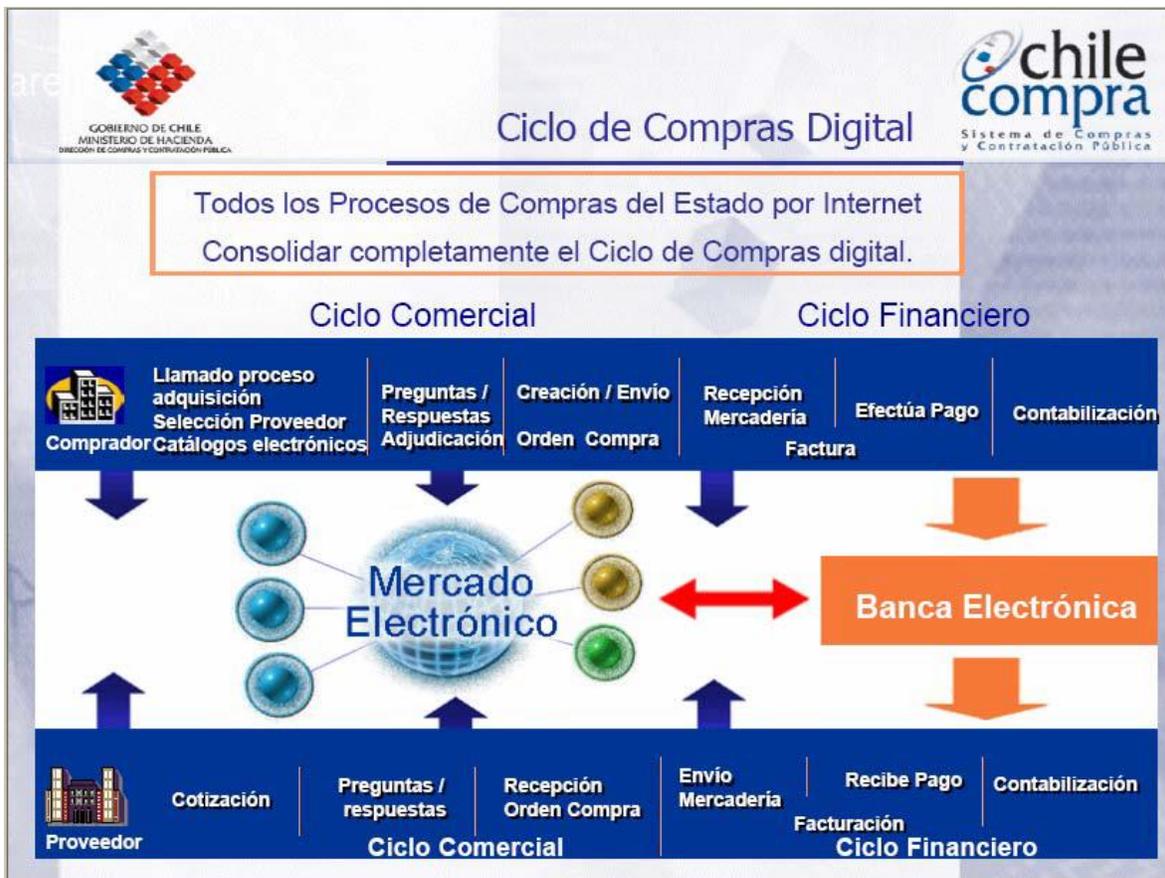
Sus ventajas son:

- Sirve de alternativa a la adjudicación Simple
- Es una especie de “Convenio Marco” sólo para esa Unidad de Compra
- Ayuda a realizar las compras habituales
- Simplifica las compras pequeñas a través del portal
- Permite a través de su utilización planificar de mejor forma las compras, bajando la tasa de Compras Urgentes.

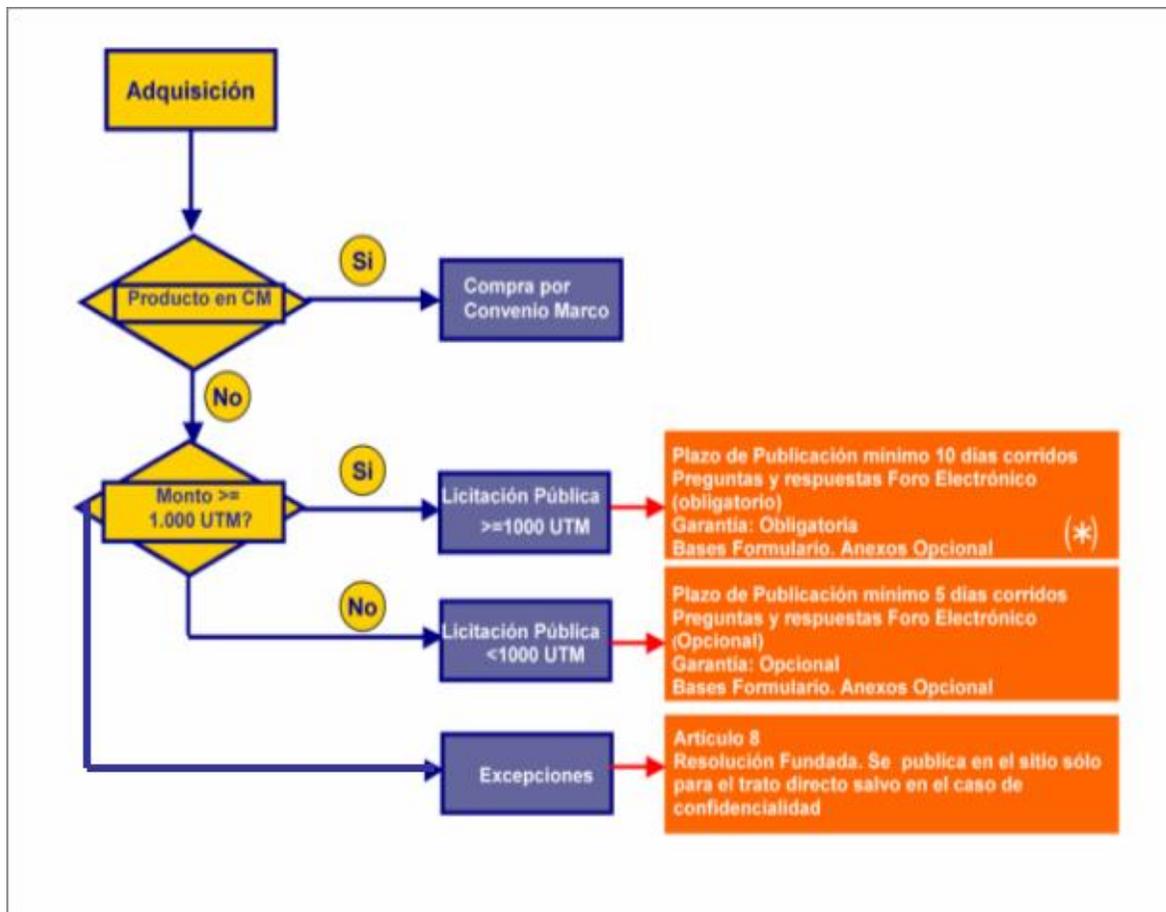
A.- Ciclo de Compras Digital a Través del Portal

Las siguientes figuras muestran cómo opera todo el sistema. En el cuadro 5, se muestra el ciclo que deben seguir las transacciones comerciales realizadas en el portal.

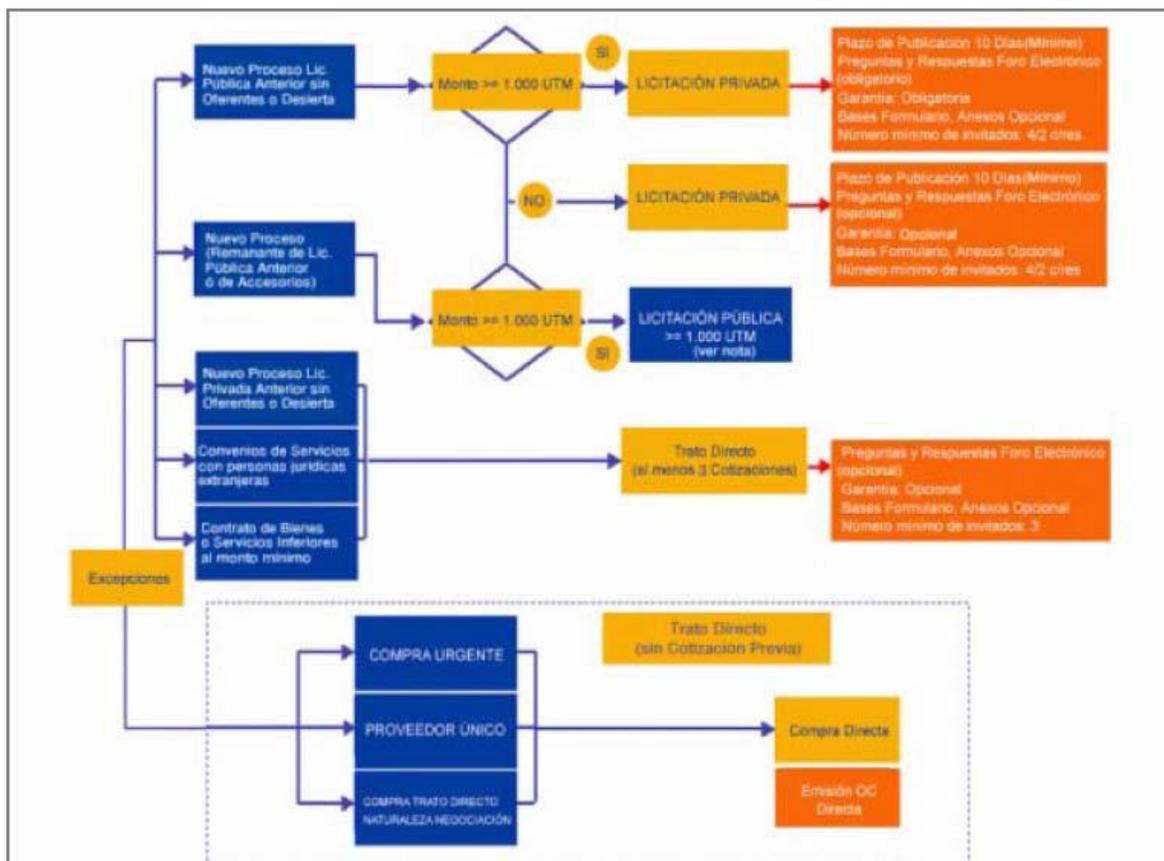
En la cuadro 6 se muestra como determinar el tipo de licitación dependiendo del tipo de adquisición. Finalmente en la cuadro 7 se muestra los pasos a seguir dependiendo del tipo de adquisición.



Cuadro N° 5: Ciclo de compras Digital: FUENTE: Chile Compras



Cuadro 6: Elección del tipo de Licitación. FUENTE: Chile Compras



Cuadro N° 7: ciclo de Trabajo: FUENTE Chile Compras

2.8.- PRINCIPIOS DE LA LEY DE COMPRAS PÚBLICAS

Principios Rectores

1.- Libre concurrencia al llamado

(Artículo 8° bis ley 18.575)

Los contratos administrativos se celebrarán previa propuesta pública, en conformidad a la ley.

El procedimiento concursal se regirá por los principios de libre concurrencia de los oferentes al llamado administrativo y de igualdad ante las bases que rigen el contrato.

La licitación privada procederá, en su caso, previa resolución fundada que así lo disponga, salvo que por la naturaleza de la negociación corresponda acudir al trato directo

(Artículo 8° bis ley 18.575)

Lo infringen:

a. Las prórrogas automáticas de contrato, cuyos montos excedan las 1000 UTM, a menos que existan motivos fundados para establecer dichas cláusulas y así se hubiese señalado en las Bases. (Art. 12 Reglamento)

b. Las garantías desproporcionadas

c. Las inhabilidades no incluidas en art. 4°

Ley N° 19.886

d. Exigir experiencia para participar en licitaciones

e. Invalidar actos por errores no esenciales en ofertas.

2.- Igualdad ante Bases y no discriminación arbitraria

(Artículo 20 del reglamento ley de compras)

Las Bases de licitación deberán establecer las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios del bien o servicio por adquirir y todos sus costos asociados, presentes y futuros.

Estas condiciones no podrán afectar el trato igualitario que las entidades deben dar a todos los oferentes, ni establecer diferencias arbitraria entre éstos, como asimismo, deberán proporcionar la máxima información a los proveedores, contemplar tiempos oportunos para todas las etapas de la licitación y evitarán hacer exigencias meramente formales, como, por ejemplo, requerir al momento de la presentación de ofertas documentos administrativos, o antecedentes que pudiesen encontrarse en el Registro de Proveedores, en el caso de los oferentes inscritos.

3.- Sujeción estricta a las Bases

(Artículo 10 Ley de Compras)

El contrato se adjudicará mediante resolución fundada de la autoridad competente, comunicada al proponente.

El adjudicatario será aquel que, en su conjunto, haga la propuesta más ventajosa, teniendo en cuenta las condiciones que se hayan establecido en las bases respectivas y los criterios de evaluación que señale el reglamento.

Los procedimientos de licitación se realizarán con estricta sujeción, de los participantes y de la entidad licitante, a las bases administrativas y técnicas que la regulen. Las bases serán siempre aprobadas previamente por la autoridad competente.

El reglamento determinará las características que deberán reunir las bases de las licitaciones.

(Artículo 13 ley 19.880)

4.- Principio de la no formalización.

El procedimiento debe desarrollarse con sencillez y eficacia, de modo que las formalidades que se exijan sean aquellas indispensables para dejar constancia indubitada de lo actuado y evitar perjuicios a los particulares.

5.- Transparencia y Publicidad

(Artículo 18 ley 19.886 y 7 ley 20.285, Sobre Acceso a la información)

Los organismos públicos regidos por esta ley deberán cotizar, licitar, contratar, adjudicar, solicitar el despacho y, en general, desarrollar todos sus procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios y obras a que alude la presente ley, utilizando solamente los sistemas electrónicos o digitales que establezca al efecto la Dirección de Compras Públicas

Los organismos públicos regidos por esta ley no podrán adjudicar contratos cuyas ofertas no hayan sido recibidas a través de los sistemas electrónicos o digitales establecidos por la Dirección de Compras y Contratación Pública. No obstante, el reglamento determinará los casos en los cuales es posible desarrollar procesos de adquisición y contratación sin utilizar los referidos sistemas.

(Artículo 18 ley 19.886 y 7 ley 20.285, Sobre Acceso a la información)

Los órganos de la Administración del Estado señalados en el artículo 2°, deberán mantener a disposición permanente del público, a través de sus sitios electrónicos, los siguientes antecedentes actualizados, al menos, una vez al mes:

Las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo y para la ejecución de obras, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías relacionadas con proyectos de inversión, con indicación de los contratistas e identificación de los socios y accionistas principales de las sociedades o empresas prestadoras, en su caso

6.- Probidad

(Art. 52, inc. 2°, Ley N° 18.575).

“Consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.”

Lo infringe:

a. La omisión o elusión de la propuesta pública (art. 62 N° 7, Ley N° 18.575)

b. La contravención del deber de eficiencia, eficacia y legalidad con grave entorpecimiento del Servicio o derechos ciudadanos ante Administración (art. 62 N° 8, Ley N° 18.575).

2.9.- A QUE COMPRAS APLICA ESTA LEY

A los Contratos que celebre la administración del Estado, a título oneroso, para el suministro de bienes muebles y de los servicios que se requieran para el desarrollo de sus funciones, se ajustarán a la Ley de Compras, sus principios y a su Reglamento. Art. 1 Ley)

¿Qué compras se excluyen? (Art. 53 Reglamento)

- a. Las contrataciones de bienes y servicios cuyos montos sean inferiores a 3 UTM.
- b. Las contrataciones directas, inferiores a 100 UTM, con cargo a los recursos destinados a operaciones menores (caja chica), siempre que el monto total de dichos recursos haya sido aprobado por resolución fundada y se ajuste a las instrucciones presupuestarias vigentes.
- c. Las contrataciones que se financien con gastos de representación, en conformidad a la ley de presupuestos respectiva y a sus instrucciones presupuestarias.
- d. Los pagos por concepto de gastos comunes o consumos básicos de agua potable, electricidad, gas de cañería u otros similares, respecto de los cuales no existían alternativas o sustitutos razonables.

2.10.- CAMBIOS NORMATIVOS

1. Se sustituye el número 8 del artículo 22 por el siguiente:

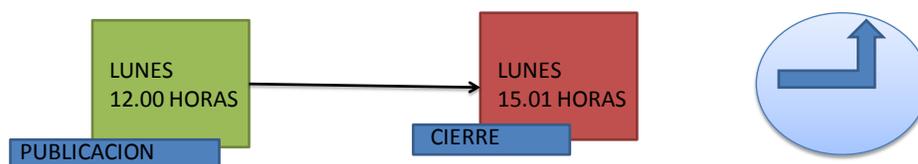
En las licitaciones menores a 1000 UTM y superiores a 100, definir si se requerirá la suscripción de contrato o si éste se formalizará mediante la emisión de la orden de compra por el comprador y aceptación por parte del proveedor, de conformidad con lo establecido en el artículo 63 del presente reglamento

2. En el artículo 25 se introducen las siguientes modificaciones:

Sustituyese el inciso final por el siguiente que pasa a ser inciso séptimo:

“En el caso de las licitaciones para contrataciones iguales o inferiores a 100 UTM, el plazo mínimo que debe mediar entre la publicación de las bases la recepción de las ofertas será de 5 días corridos.”; y

3. Se agrega el siguiente el siguiente inciso final en el artículo 25: “Con todo, el plazo de cierre para la recepción de ofertas no podrá vencer en días inhábiles ni en un día lunes o en un día siguiente a un día inhábil antes de las quince horas.”



Cuadro N° 8: Horarios

de Inicio y cierre de proceso de compras: FUENTE: Chile compras

4. En el artículo 27 se incorporan las siguientes modificaciones

Se sustituye el título “Aclaraciones” por “Contactos durante la licitación y aclaraciones”;
Se agrega en el segundo inciso, a continuación del punto (.) final, que se sustituye por un coma (,), lo siguiente: “no pudiendo los proveedor es contactarse de ninguna otra forma con la entidad licitante o sus funcionarios, por la respectiva licitación, durante el curso del proceso”

5. “Artículo 63 Contratos y Validez de la Oferta”;
Se sustituye el inciso primero, por el siguiente:

“Los contratos menores a 100 UTM se formalizarán mediante la emisión de la orden de compra y la aceptación de ésta por parte del proveedor.

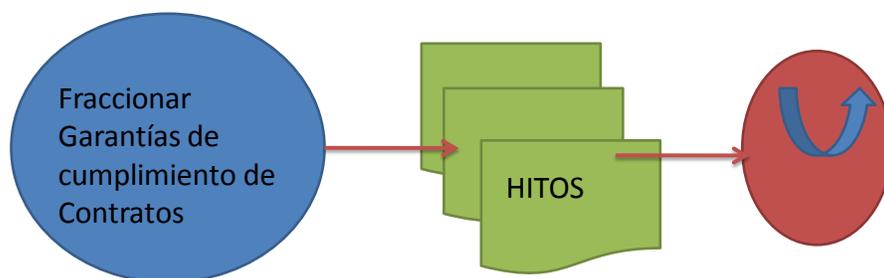
De la misma forma podrán formalizarse los contratos superiores a ese monto e inferiores a 1000 UTM, cuando se trate de bienes o servicios de simple y objetiva especificación y se haya establecido así en la respectivabases de licitación.”; y

Se agrega el siguiente inciso segundo, pasando el actual segundo a ser inciso tercero: “En caso que una orden de compra no haya sido aceptada, los organismos públicos podrán solicitar su rechazo, entendiéndose definitivamente rechazada una vez transcurridas **24 horas** desde dicha solicitud

6. “Artículo 68 Garantía de Cumplimiento”;

“Para garantizar el fiel y oportuno cumplimiento del contrato una vez realizada la adjudicación, el adjudicatario entregará las cauciones o garantías que correspondan a favor de la entidad licitante, cuyos montos ascenderán entre 5% y un 30% del valor total del contrato, salvo lo dispuesto en los artículos 42 y 69 del presente Reglamento.

Las bases administrativas que regulen los contratos podrán asociar el valor de las garantías en las etapas, hitos o períodos de cumplimiento y permitir al contratante la posibilidad de sustituir la garantía de fiel cumplimiento, debiendo en todo caso respetarse los porcentajes precedentemente indicados en relación a los saldos insolutos del contrato a la época de la sustitución.”.



Cuadro N° 9: Fraccionamiento de garantías de cumplimiento. FUENTE Chile Compras

2.11 PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

Aspectos destacados y comunes a los procedimientos

- Todas las notificaciones, salvo Capítulo V de la Ley 19.886, se entenderá realizadas, luego de 24 horastranscurridas desde que la entidad publique en www.mercadopublico.cl el documento, acto o resolución objeto de la notificación. (Art. 6 del Reglamento).
- La Administración no podrá fragmentar sus contrataciones con el propósito de variar el procedimiento de contratación (Art. 13 del reglamento)

Inhabilidades para contratar con el Estado (Art. 4° Ley)

- i) Podrán contratar las personas naturales o jurídicas, chilenas o extranjeras, que acrediten idoneidad financiera o técnica conforme lo disponga el Reglamento;
- ii) Se excluye a quienes al momento de presentar la oferta hayan sido condenados por prácticas anti sindicales o infracción a los derechos fundamentales del trabajador, dentro de dos anteriores ~~2~~ años;

INHABILIDAD PARA OFERTAR

- iii) En caso de registrar saldos insolutos de remuneraciones o cotizaciones con trabajadores actuales o en los últimos dos años, los primeros estados de pago deberá ser destinados a pagar tales obligaciones. (Incumplimiento es causal para poner término al contrato);
- iv) Prohibido contratar a funcionarios o directivos de la misma empresa, ni con personas unidas a ellos por vínculos de parentesco ni con sociedades de personas que éstos formen parte, ni anónimas cerradas en que sean accionistas, ni abiertas en que tengan le 10% o más de capital, ni con gerentes, administradores representantes o directores de cualquiera de las sociedades antedichas;

Definición del Requerimiento

Algunas de las interrogantes que se presentan en el ámbito público se pueden definir como sigue:

¿Tenemos un plan de compras?

¿Lo conocemos?

¿Realizamos nuestras compras planificada mente?

¿Cuántas de nuestras compras las realizamos saltando los procedimientos de compras establecidos por no tener una adecuada planificación?

¿Etc.

Estos son elementos esenciales para poder llevar a cabo un buen proceso de compras, permitiendo con ello, la Transparencia, la Eficiencia, la Efectividad y lograr una buena gestión financiera de los establecimientos públicos, en especial los hospitales motivos de esta Tesis de Grado.

CAPITULO III: LOS PROCESOS Y EL ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA

3.1.- INTRODUCCION

La complejidad de las organizaciones no es una tarea sencilla hoy día reconocer. Hay empresas que parecen muy sencillas, pero internamente están constituidas por una serie de procesos, relaciones y formas muy sofisticadas de organización bajo un marco muy variado y complejo de objetivos, funciones, tareas y trabajos. (Zapata Rotundo, Gerardo J.* Caldera, Jorge**. Venezuela 2005)

En general las empresas eficaces no están representadas por un único modelo, cerrado y estable en el tiempo, sino todo lo contrario son un sistema abierto, permeable, y condicionado a la influencia permanente de una serie de factores de contingencia (como por ejemplo una series de condicionantes internos y externos de la organización que actúan como variables causales o explicativas siendo las variables estructurales: Formalización, Centralización, especialización, y diferenciación estructural, las variables explicativas. Entre algunos factores de contingencia: A) El entorno; B) El tamaño de la empresa; C) La tecnología; y D) La estrategia; a la visión de sus directivos o administradores acerca de la forma como debe ser dirigida y organizada.

Todos estos aspectos sugieren que la complejidad de la organización no es un tema simple de abordar, su contenido lo conforman diferentes elementos que no varían de la misma manera e intensidad en todas las organizaciones. En tal sentido, la complejidad no sólo se refiere a un problema de *cantidad de componentes* y las relaciones entre ellos –en este caso, la complejidad relacional–, sino también responde a la dificultad de evaluar o entender los aspectos más esenciales del diseño organizativo y de la naturaleza o tipo de trabajo llevado a cabo en la organización, necesario para satisfacer las exigencias del entorno donde se desenvuelve. A lo anterior, se agrega lo sostenido por Jensen y Meckling (1992), la complejidad de la organización es un asunto conectado con la distribución y manejo del conocimiento específico necesario para la toma de decisiones. Al respecto, declaran que una empresa tiende a ser poco compleja cuando la información específica relevante para la toma de decisiones está concentrada en una o pocas personas; no obstante, esto puede ser independiente de la cantidad de activos, unidades organizativas o personas de la organización, es decir, de su tamaño.

Un Hospital público, se ha señalado por diferentes autores como una de la empresa más compleja de administrar y gestionar, pues en este tipo de organización se reúnen una serie de elementos o ideas que dan cuenta de esta complejidad, entre ellos:

- A) Es una organización que está compuesta por múltiples elementos físicos y cognoscitivos que se relacionan de diferentes formas y sentidos (los médicos y

los no médicos), y de tareas o trabajos con diferentes niveles de dificultad o complejidad para realizarlo (operar una cadera versus registrar un hecho clínico en una ficha clínica)

- B) Esto hace que su complejidad sea una variable dependiente del comportamiento de factores de contingencia y de la acción directiva
- C) Cuentan con estructuras organizativas que conducen a distintos grados de complejidad relacional (Centros de Responsabilidad, versus Departamentos)
- D) No se adaptan muy rápido al cambio del entorno, pues son organizaciones que actúan aun por sobre este sin considerar sus efectos y donde se encuentran atrapadas aun en los procesos de hacer más que en hacerlo bien (seguir tratando al enfermo de paciente, largas listas de espera, mayores reclamos de las organizaciones públicas, etc.)
- E) Como es una organización con diferentes grados de complejidad, tiene la capacidad de autorregulación y de adaptación a las condiciones cambiantes, tanto interna como externas, así también cuentan con capacidad para aprender y estimar ciertos eventos que pueden influir o determinar cambios en su configuración interna y en su posición frente a otras organizaciones, y
- F) Tanto la distribución del conocimiento para la toma de decisiones como la características y naturaleza del trabajo necesario para llevar a cabo el diseño y elaboración de los servicios ofrecidos por el hospital, determinan en buena medida el nivel de complejidad de la organización.
- G) Es importante tener presente que los establecimientos hospitalarios, en los cuales se brinda un servicio de asistencia médica colectiva, generalmente se presentan características particulares que diferencian de cualquier otro tipo de organización. A su vez, los productos, que de los hospitales se derivan, también tienen sus particularidades; son intangibles y sobretodo, son poco homogéneos en el proceso de tratamiento clínico.

Las empresas de hoy deben innovar y crear valor, a sus clientes, a sus dueños, a sus trabajadores y a la sociedad en general, todo ello en un marco de una sociedad mucho más empoderada, lo que implica que las empresas, deben mirar siempre aspectos como los siguientes:

- 1) Cuáles son los escenarios que muestra no solo el país , sino la región y el mundo, ver qué pasa con la economía, con los avances en la tecnología, con los cambios en las sociedades, entre otros
- 2) Deben buscar formas y estrategias para ver donde mejorar y allí los procesos son claves para buscar las oportunidades, que no solo da el mercado, sino sus propias acciones y forma de trabajos actuales

A.- Como es el Entorno Actual de las empresas y/o organización

Durante muchos años se consideró a la empresa como una unidad independiente y alejada de su entorno. Las teorías clásicas se concentraron básicamente en todos aquellos aspectos que los gerentes podían controlar en forma directa, y su principal preocupación era de carácter financiero, fundamentalmente se buscaba la maximización de la utilidades. Esto se dio, tal vez, porque en aquellos años el ambiente externo era relativamente estable y predecible, lo cual no requería de los gerentes un gran esfuerzo para analizar variables externas, las cuales estaban además fuera de la influencia y de control de la empresa y de su administración.

Pero ya en los años 60 y en las últimas décadas el entorno empresarial se ha vuelto más complejo, inestable y poco predecible además con la aplicación del enfoque sistémico a la administración el análisis del ambiente externo cobra importancia. La teoría de sistema considera a la empresa como un sistema abierto, y como lo menciona Paniagua (1980): “el sistema debe poseer los medios que le permitan identificar los cambios en el ambiente, que pueden influir en el equilibrio del sistema”. Luego el mismo autor señala “el enfoque sistémico agrega, así, esta visión de integración vital, el ambiente, que se denomina retroalimentación lo que tiene de sistema organización un sistema abierto”

Además todos los cambios que se ha suscitado durante los últimos años también han hecho a los gerentes considerar otros aspectos, como son el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados con ella, los cuales no son únicamente los accionistas y dueños, sino sus empleados, consumidores, proveedores, sindicatos, sociedad, etc. Algunos de ellos internos de la organización, otros externos, pero igualmente interesados y afectados con el papel que la empresa puede tener dentro del ambiente. Con esto surge el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa, de acuerdo con lo cual las empresas “tiene la obligación de buscar el bien de la sociedad general, aun cuando hacerlo merme las utilidades de ellas. (Stoner)

La rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos sociales, políticos, económicos y tecnológicos en la actualidad han obligado a las empresas a dedicar su esfuerzo para conocer su ambiente, y así determinar las distintas políticas a través de los cuales puede afectar a su medio ambiente y aquellas que le permitan adaptarse a él.

Todo lo anterior refleja que la empresa moderna no puede considerarse aislada del medio, todo lo contrario, las teorías modernas la ven inmersa dentro de un entorno dinámico, el cual la va afectar, y del cual se puede retroalimentar. Este es el concepto de homeostasis, o sea, el “el proceso de equilibrio dinámico de sistema con el medio, es decir, el proceso de desarrollo de los caracteres específicos del sistema, en el cual se conservan sus características determinantes, aun en las condiciones cambiantes del medio” (Paniagua)

Algunos planteamientos más modernos, como escuelas de pensamiento estratégico, la competitividad, entre otras recalcan la importancia que tiene el entorno para la

organización. Así por ejemplo autores reconocidos como Hickman y Silva, y Robert White expresan: “más importante que tener un plan estratégico es desarrollar un pensamiento estratégico, esto es, el hábito de que cada decisión debe tomarse dentro del marco de referencia de los efectos dependerá en el entorno inmediato, de medio y largo plazo en el que vive y vivirá la empresa”

Michael Porter (1991) quien ha efectuado importantes aportes en el campo de la competitividad y la estrategia, recalca aún más en la Ventaja Competitiva de las Naciones, la importancia del entorno para la empresa, ya que los cuatros elementos de su diamante de cuatro puntas se refieren a elementos del entorno:

- 1) Factores de Producción. Porter agrega elementos como la infraestructura, de telecomunicaciones y transportes, la disponibilidad de capital, etc. Entre otros aspectos del entorno
- 2) Condiciones de la demanda. Al referirse al mercado y sus condiciones, y al grado de competencia y exigencia del mismo también hace referencia a otro aspecto del medio ambiente empresarial
- 3) Industria de apoyo. Aquí se recalca la importancia de la industria de los proveedores y otras relacionadas con la producción de la entidad.
- 4) Rivalidad en el mercado local. Se refieren a empresas competidoras en la misma actividad en la región o en el país, aspecto del ambiente que para Porter es importante para lograr competitividad

Es así como cada vez los empresarios le otorgan mayor importancia a su entorno, el cual posee una serie de características que son las siguientes:

- Continua innovación tecnológica
- Crecimiento de la incertidumbre
- Cambios de estructura de los recursos aplicados a la actividad productiva (menor peso específico de materiales y mano de obra y mayor inversión tecnológica y en capital humano)
- Terciarización de la industria y cambios en los sistemas de organización empresarial.
- Transformación de la filosofía de la gestión empresarial.
- Difuminación de los postulados industriales clásicos, tales como estabilidad, información perfecta o minimización de costos.

Finalmente, podemos señalar que el entorno competitivo actual, genera factores tanto internos, como externos, que son importantes tener presente, como los siguientes:

- 1) Factores Externos, como:
 - Competencia
 - Clientes
 - Globalización

- Tecnología
 - Medio ambiente
 - Legislación local y global
- 2) Factores Internos, como por ejemplo:
- Necesidades reales de los clientes
 - Misión, objetivos y estrategias
 - Ventaja competitiva y prioridades
 - Niveles de eficiencia
 - Clientes / Proveedores internos

B.- La importancia de la planificación en las organizaciones

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado.

La tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones ya que esta le ayuda e impulsa a ser más eficiente en sus procesos así como en la obtención y/o creación de nuevos productos, por eso es muy importante mantener al personal en constante capacitación y buscar nuevas tecnologías que le ayuden a lograr una mejor eficiencia y eficacia, para lograr una mejor competitividad en el mercado en el cual esta, así como buscar la expansión de la misma.

Thompson, Strickland y Gamble, en su libro administración estratégica, hace referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones "...lo que separa de a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales..." (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012, pág. 22).

Uno de los grandes retos de la administración hoy en día, es saber cuál es la situación actual de la organización, que camino tomara para lograr sus objetivos y como debe llegar a sus metas, las empresas tienen plena facultad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, no todas compiten de la misma manera es por ello que es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad para esto existen métodos muy efectivos y uno es

el método FODA que ayudara, para saber hacia dónde irá dirigida su planeación estratégica, ya sea en producción, servicios, procesos, etc.

La fijación de los objetivos en la organización, para poder lograrlos se apoyan en la planeación estratégica, esta se basa en la visión de la empresa ya que esta nos dice cuál es la forma en la que la organización se visualiza en el futuro. Para lograr una planeación estratégica adecuada y eficaz es importante realizar un estudio la situación actual de la empresa de manera interna y externa, para lograrlo hay que basarse en el método FODA:

- Fortalezas: ventajas y cualidades con las que se cuentan de manera interna.
- Oportunidades: son las que existen en el exterior y que podamos aprovechar (tecnología, nuevos mercados, etc.).
- Debilidades: son las áreas de oportunidad o desventajas que tenemos que reforzar y convertirlas en fortalezas.
- Amenazas: estas son de manera externa y nos indican cuales son las cosas que en un momento dado nos puedan perjudicar e impidan a la empresa lograr los objetivos deseados o incluso su pertenencia en el mercado.

Un amplio análisis y adecuada evaluación de la situación de la empresa nos arroja como resultado los diferentes escenarios, estos nos indican o nos dan información de las posibles acciones, ventajas, desventajas, y evitan riesgos al momento de elegir la variable que sea más adecuada a las necesidades de la empresa.

Una vez ya fijado el objetivo o los objetivos, con la elección del escenario que nos guiara o nos marcara cual será el camino a seguir, hay que apegarse al proceso administrativo el cual nos ayudara al logro de lo esperado, este consta de lo siguiente: todas las áreas de la empresa o las involucradas deben de cambiar su planeación y/o adecuarla a la ya establecida por la dirección, en la fase de la organización esta indica cuáles serán las personas que se encarguen de ciertas responsabilidades que apoyen a el logro de los objetivos, estos a su vez tienen la responsabilidad de dirigir en forma correcta y adecuada todos los procesos que se van a realizar para que se cumplan de la manera eficaz, el paso final es el control, aquí es donde se avalúan todos los resultados y se determina si la planeación fue la adecuada y si los objetivos se alcanzaron o se tienen que hacer algunas modificaciones.

3.2.- QUE SON LOS PROCESOS Y CONCEPTOS ASOCIADOS

3.2.1.- Introducción

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son

ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas

Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna. (Profesor Domingo Rey Pateiro, años 2003 – 2004)

Esta visión departa mentalizada de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas y críticas debido:

El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.

- La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.
- Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, ...)
- Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de

estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Uno de los 9 módulos del Modelo EFQM está dedicado a la Gestión de los Procesos. Sus sub-criterios son:

- Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización
- Cómo gestiona la Organización sistemáticamente sus procesos
- Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora
- Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
- Cómo se evalúan las mejoras
- Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización
- Cómo gestiona la Organización sistemáticamente sus procesos
- Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora
- Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
- Cómo se evalúan las mejoras

3.2.2.- Definiciones Importantes

Es conveniente aclarar algunos conceptos antes de adentrarnos en los detalles de la gestión por procesos. Se incluye a continuación un glosario de términos relacionados. Algunas de las definiciones reflejadas están establecidas en la Norma ISO 9000:2000.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados de forma dinámica que transforman elementos de entrada (conocido como factores), pasan a ser elementos de salida, tras un proceso en el que se incrementa su valor. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. (ISO:9000:2000, 3.4.1)

Proceso relevante: Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son inter- funcionales, siendo capaces de cruzar vertical y horizontalmente la organización.

Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basadas en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000:2000, 3.2.1) **Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y objetivos y para lograr dichos objetivos (ISO 9000:2000, 3.2.2) **Visión:** Enunciado que describe la situación futura deseada de una organización. “Lo que queremos ser” o “Cómo queremos ser vistos” en un plazo de tiempo determinado.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso (ISO 9000:2000, 3.4.5). En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. Estas se pueden desglosar en tareas

Proyecto: Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: Parámetro que permite evaluar de forma cuantitativa la eficacia y/o eficiencia de los procesos. Los indicadores pueden medir la percepción del cliente acerca de los resultados (indicadores de percepción) o bien variables intrínsecas del proceso (indicadores de rendimiento). Es recomendable que la organización establezca indicadores de rendimiento y/o percepción al menos de sus procesos estratégicos y clave.

Eficacia:

Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000:2000, 3.2.14)

Eficiencia:

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000:2000, 3.2.15)

3.2.3 – Clasificación de los Procesos

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

A) Procesos Estratégicos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico.

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

B) Procesos Claves

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. (Hospitales)

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

C) Procesos de Apoyo

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- Control de la Documentación, Auditorías Internas
- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo
- Etc.

Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la organización.

3.2.4.- La Gestión de Procesos

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos

Esta preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

En estos momentos se da una coincidencia amplia en que los mercados actuales, con sus variaciones y novedades constantes, seguirán exigiendo a las empresas continuas innovaciones de productos (entendiendo nuevos productos en un sentido amplio, que comprenda diseños de productos materiales y diseños de servicios) así como reorganizaciones estructurales, y que la forma más eficiente de abordar estas innovaciones, siempre atendiendo al mercado, es a través de reestructuraciones de los procesos clave y estratégicos de la empresa.

Con esta premisa aceptada, han surgido varios modelos de gestión basados en los procesos. Por su aceptación extendida, por los resultados que están dando en bastantes organizaciones y por su integración creciente con otros modelos de gestión, como el marketing relacional y el modelo europeo (EFQM) de excelencia empresarial, se describen a continuación dos de ellos: el Mapa de procesos y el Cuadro de mando integral.

Gestión y proceso son dos términos que hay que comprender para que el sistema de gestión de la calidad sea una herramienta eficaz. El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los integrantes de una empresa al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora. (Pérez, 2008)

La aplicación de un concepto conocido (gestión a oro también conocido pero poco empleado (procesos) plantea una serie de interrogantes a los que “Gestión por procesos” da respuesta a lo largo de las incógnitas de las organizaciones; ¿Cuántos procesos hay en mi empresa?, ¿Cómo planifican los procesos, ¿Cómo se gestionan? (Pérez, 2008)

1.- El Mapa de Procesos

Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen.

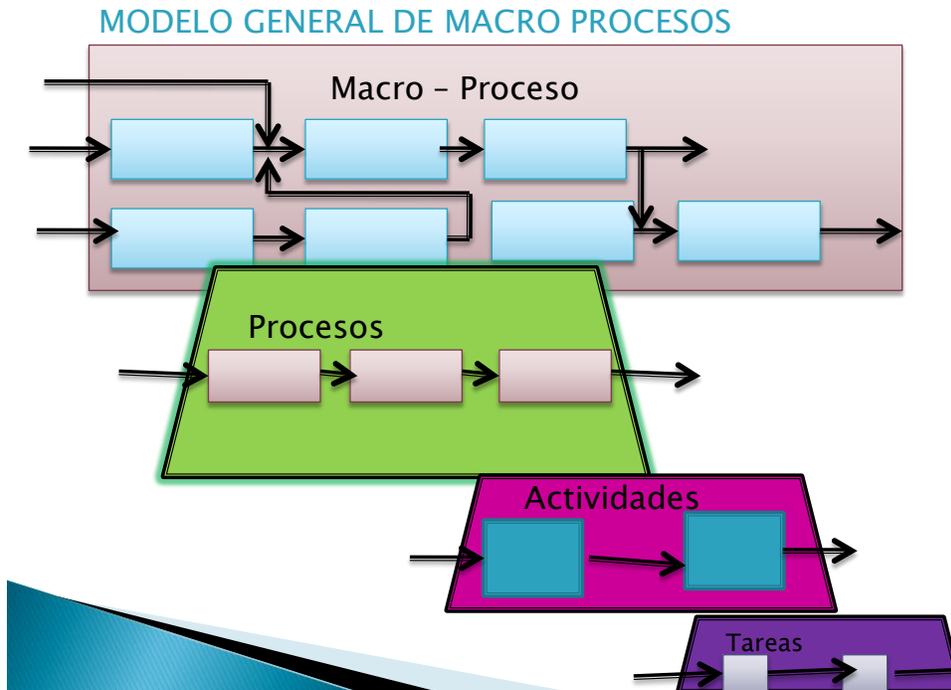
Para obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macro procesos) en función del tipo de actividad y de su importancia.

La agrupación de los procesos dentro de un mapa permite establecer las analogías entre procesos, a su vez que nos facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existe ninguna regla específica con la cual se rijan esta agrupación.

Para describir, este mapa de procesos se muestra los siguientes gráficos, que se muestran a continuación:

En el primer gráfico, vemos la generalidad del desarrollo del mapa de procesos, en el segundo nos muestra los tres tipos de procesos que existen en las organizaciones (empresas), y el tercero este está orientado a la gestión de una organización que presta servicios de salud (clínica u Hospitales)



Cuadro N° 10: Modelo General del Macro Proceso: Ing. Gustavo Canepa (Facultad de Ingeniería Universidad del Desarrollo)

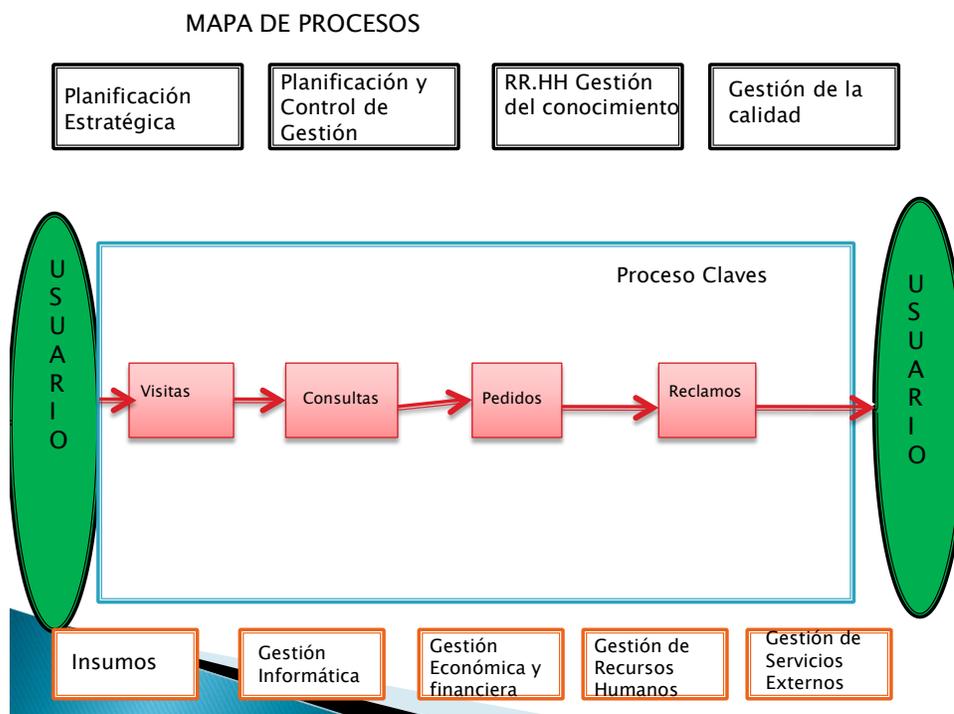
Este Cuadro, nos muestra el modelo general de los Macro procesos y como se encadenan los procesos, desde las tareas, pasando por las actividades, y llegando a los macro procesos de la empresas, o bien los macro procesos de las diferentes aéreas.



Los Niveles de detalle de los mapas de proceso dependen del tamaño de la organización y la complejidad de sus actividades

Cuadro N° 11: Ing. Gustavo Canepa V. (Facultad de Ingeniería Universidad del Desarrollo)

El Cuadro presentado, nos muestra, los tres grandes procesos que tienen las empresas en general, como son los casos de: Estratégicos, Operativos y de Apoyo (también conocidos como de soporte), que es la cadena como se debe mapear los macro procesos.



Cuadro N° 12. Ing. Gustavo Canepa V. (Facultad de Ingeniería Universidad del Desarrollo)

El cuadro n° 12 nos muestra el mapa de procesos, utilizando los procesos de prestaciones de servicios de salud (que puede ser un hospital público, o clínica privada), es el detalle o nombre de los procesos y sus flujos de entradas y salidas

De forma sintética, se puede resumir la aplicación de este modelo en los siguientes pasos:

1. La empresa acepta previamente una clasificación genérica de los procesos en tres categorías: estratégicos, operativos y de apoyo o soporte.

Dentro de cada una de estas categorías, la importancia de los procesos para la marcha de la empresa los clasifica en prioritarios y secundarios.

2. La empresa analiza el núcleo de sus actividades, identifica sus procesos y los coloca en cada uno de esos tres grupos.

Una vez repartidos los procesos en los tres grupos, la atención de la empresa se centrará en el grupo de los procesos operativos.

3. La empresa relaciona los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios. Estos procesos prioritarios requerirán el concurso de procesos secundarios realizados de forma eficiente para desarrollarse con un alto nivel de rendimiento.

4. Para poder gestionar los procesos, la empresa ha de realizar un despliegue detallado de los mismos. Este despliegue puede comprender, por ejemplo.

- ✓ El desarrollo en subprocesos, con las relaciones entre los mismos.
- ✓ La ficha de cada proceso y subproceso, con su objetivo, entradas y salidas, responsable, indicadores, etcétera.
- ✓ Las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los propietarios, clientes y proveedores en

Cada uno de ellos

2.- Principios de la Gestión por Procesos:

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales), de servicios (en la que hay una atención, que puede ser la atención de un paciente hospitalizado, ambulatorio o de Urgencia (“o de gestión”) en los que entra y sale información).

- Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.
- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.
 - Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
 - Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
 - Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

El análisis y definición de los procesos permite:

La Gestión por Procesos conlleva:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - De excesos de capacidad de proceso
 - De transporte y movimientos
 - De tiempos muertos

Por otra parte la gestión por procesos implica una serie de factores que debemos de tener en cuenta a la hora de llevar a cabo, en las organizaciones (empresas), entre las que se cuentan las siguientes

1)Compromiso de la dirección: La alta dirección de la empresa, debe estar consciente, desde todo punto de vista que es la gestión por proceso que le permite generar la

sinergia en los factores claves de su éxito como son: El entorno, la satisfacción de los clientes, la satisfacción de sus trabajadores, de sus proveedores, de sus accionistas o dueños, el uso eficiente, eficaz y efectivo de los recursos.

2)Sensibilizar, educar, entrenar: El Equipo de la alta dirección de la empresa debe gestionar a todo nivel de la organización de la importancia del trabajo de procesos y llevar a cabo un plan estratégico o desarrollar estrategias para que el equipo general de la empresa este entrenada, educada y sensibilizada en este tipo de actividad

3)Identificar procesos: La norma ISO 9000:2000, establece para el proceso de calidad que la Dirección General y los Directores de una organización deberán identificar los procesos necesarios para un sistema de gestión de calidad para permitir a la organización cumplir con los requisitos de productos y aplicarlos con este fin. Deberán identificar, comprender y gestionar los procesos y el modo en que se correlacionan entre sí

* ¿Cuáles son los procesos entre el pedido y el uso por parte del cliente?

* ¿Cuál es el Input y el Output para cada proceso?

* ¿Quién es el titular del proceso?

* ¿Algunos procesos se tercerizan?

4)Clasificar: Parte importante, es definir e identificar lo que hemos descrito anteriormente y tiene que ver con Identificar los Procesos Estratégicos, los Claves y de Apoyo, para desarrollar lo que hemos explicado como el mapa de los procesos

5)Relaciones: Conocer cómo se desarrollan los procesos al interior de las organizaciones (empresas) y como estos se relacionan entre sí, muchos ya que normalmente el Output de un proceso constituye el Input de otro proceso (por ejemplo las especificaciones de marketing para los productos son el Output del proceso de marketing y el Input del proceso de diseño, las especificaciones de productos son el Output del proceso de diseño y el Input del proceso de producción y así sucesivamente

6)Mapa de progresos: Luego de ello es necesario, desarrollar el Mapa de procesos, que hemos descrito más arriba y que es unos de los elementos centrales en la gestión de los procesos al interior de las organizaciones (empresas)

7)Alinear la actividad a la estrategia: Los procesos clave y estratégicos nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Sabemos que ambos procesos son los elementos esenciales que ayudan a concretar la visión y la misión de la empresa, de allí la importancia que tienen para el éxito de ellas en su actuar en un entorno complejo, diverso e impredecible en la actualidad

8) Establecer en los procesos unos indicadores de resultado: Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los

rendimientos de otras organizaciones. Para poder medir el cumplimiento de los procesos se hace necesario e imprescindible el establecimiento de indicadores de estos que nos llevarán a medir la gestión de los mismos y ver cómo se desarrollan al interior de la misma

9) Realizar una experiencia piloto: para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto. Hay que establecer un criterio de selección. Toda empresa que desee desarrollar una gestión por procesos, se hace necesario establecer una experiencia piloto, utilizando diversos criterios entre otros. Simplicidad, Crítico, Clave, Etc.

10) Ciclo PDCA para mantener resultados: Se usa esta metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación. Un modelo para visualizar el concepto de gestión es el ciclo PDCA (Plan- Do – Check – Act), cuyas bases son:

A) Objetivo. El Ciclo se desencadena porque existe un objetivo a conseguir o un problema a solucionar. Según a qué nivel de responsabilidad, se esté aplicando el ciclo, puede ser importante también considerar la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento. Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad del liderazgo.

B) Planificación. Una vez formulado el objetivo esencial (que ha de ser medible y evaluable), se desencadena la etapa de la planificación. Esta etapa es analítica e intensiva en experiencia, creatividad, uso de información e innovación. Consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales, como materiales y financieros.

C) Ejecución. Se refiere a asegurar la implantación de las acciones planificadas. Saber quién tiene que hacer que. La eficacia de esta parte depende de la calidad con que se ha hecho la planificación.

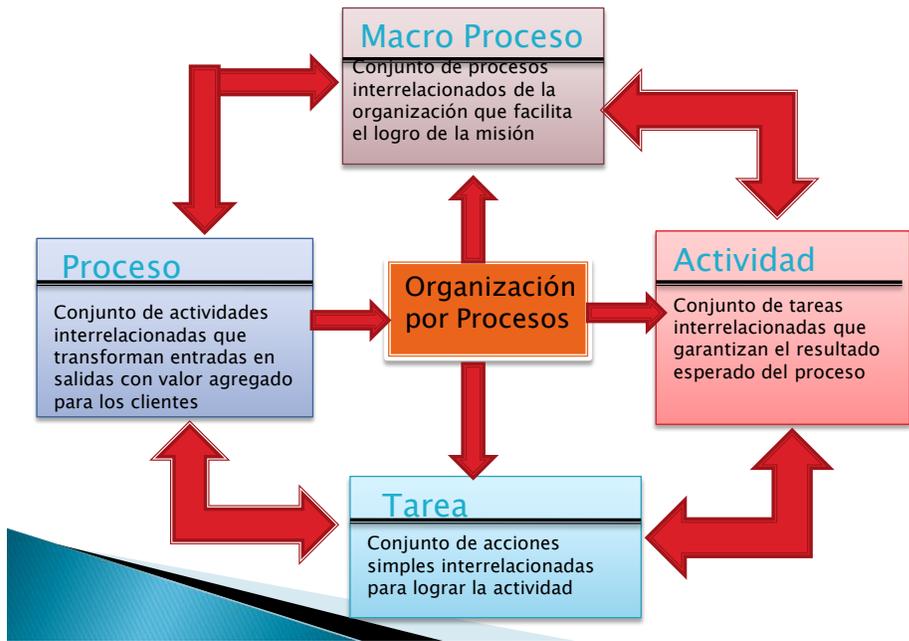
D) Comprobación (Medición o evaluación). Se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas han aportado los resultados esperados. Es necesario comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora.

E) Acción. La etapa final (actuar) puede ser interpretada como revisar o materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. En este punto cabe recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje.

3.2.5 - La Jerarquía de Procesos.

Por medio del Cuadro N° 13 se explica la jerarquía de los procesos

LA JERARQUIA DE PROCESOS



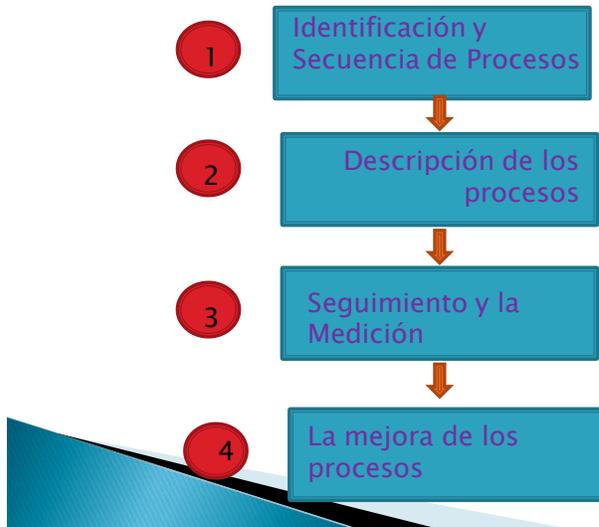
Cuadro N° 13: Jerarquía de Proceso. Fuente de Elaboración propia

- A) Macro procesos. Es un conjunto de procesos interrelacionados entre si que permiten visualizar el todo de los procesos, por ejemplo en una empresa en su conjunto los macro procesos, serán los procesos Estratégicos, Operativos y de apoyo, también se indica que los macro procesos los podemos distinguir en cada uno de estos pues hay varios procesos en su conjunto que llevan por ejemplo a los procesos estratégicos, los procesos operativos forman un todo como macro proceso y así sucesivamente
- B) Proceso, es un conjunto de actividades interrelacionada que transforma entradas en salidas con un valor agregado para el cliente
- C) Actividades, son un conjunto de tareas interrelacionadas que garantizan el resultado esperado del proceso , y
- D) Tareas, son un conjunto de acciones simples interrelacionadas para lograr un actividad

3.2.6.- - Como enfocar la gestión por procesos.

El cuadro siguiente nos muestra el enfoque de los procesos a un sistema de gestión.

COMO ENFOCAR LOS PROCESOS A UN SISTEMA DE GESTION



Cuadro N° 14: Ing. Gustavo Canepa V. (Facultad de Ingeniería Universidad del Desarrollo)

A.- Identificación y Secuencia de Procesos

¿Cuáles son los procesos que posee la organización?

¿Cuáles son los procesos significativos que formen parte de la estructura de procesos y a qué nivel de detalle?

¿Cuáles son los procesos Estratégicos, Claves y de Apoyo con que cuenta la organización?

Por otra parte, podemos ver que entre los Principales factores para la Identificación y Selección de los Procesos, se tiene los siguientes factores a considerar:

- Influencia en la satisfacción del Cliente
- Los efectos en la calidad del producto/servicio
- Influencia en factores claves de éxito (FCE)
- Influencia en la Misión y la estrategia
- Cumplimiento de requisitos legales y Reglamentarios
- Los Riesgos económicos y de insatisfacción
- Utilización intensiva de recursos

La agrupación de los procesos dentro de un mapa permite establecer las analogías entre procesos, a su vez que nos facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existe ninguna regla específica con la cual se rija esta agrupación.

B.- Descripción de los procesos

B.1.- Elementos necesarios en el levantamiento y descripción de procesos

Al efectuar el levantamiento del proceso y describirlo, hay ciertos elementos que deberán ser tomados en consideración para incluirlos en el trabajo que se realiza:

1. La clara identificación del proceso, al cual deberá asignársele un nombre o denominación que permita identificarlo (alfanumérica por ejemplo "P-3").
2. La definición funcional: expresar en forma simple qué función central realiza o qué objetivo tiene el proceso que se está describiendo.
3. Cuáles son sus límites, en el sentido de delimitarlo y poder diferenciarlo de otros procesos cercanos o relacionados; para esto ayuda mucho el mapa de procesos.
4. Destinatarios del proceso: a quiénes está dirigido el proceso, quiénes son los que valoran los resultados del proceso.
5. Cuáles son las expectativas, tanto de los destinatarios como de los gestores o responsables de dicho proceso. Esto es definir las condiciones óptimas para este proceso, desde ambas perspectivas.

Antes de la descripción de procesos, es conveniente hacer un mapa general de los procesos (tema ya visto en apartados anteriores) en el área que someteremos a estudio o levantamiento; para esto nos apoyaremos en gráficas de diverso tipo. Luego, para cada proceso general que hemos identificado en el mapa, deberemos proceder a asignarle una identificación, un nombre funcional, su delimitación, destinatarios y las condiciones óptimas tanto para quienes lo ejecutan como para sus destinatarios.

Luego viene el elemento central de la gestión de los procesos que es su descripción, la cual consta de un área descriptiva y de un área gráfica, que son complementarias y que deberán contener al menos la siguiente información:

- Recursos o input: son los elementos materiales, de información u otros que pueden incluso ser intangibles (como el conocimiento empírico de los profesionales) que el proceso consume o necesita para poder generar la salida u output.
- Actividades: es la descripción secuencial, en orden cronológico, de las actividades y sus respectivas tareas, que tienen que realizar los participantes (protagonistas).
- Protagonistas o actores: personas o grupos de personas que desarrollan las actividades y tareas del proceso.

- Salida: resultado del proceso, el output, aquello para lo cual ha sido diseñado el proceso.
- Destinatario: persona o conjunto de personas que reciben y valoran la salida del proceso.
- Indicadores: estas mediciones permiten hacer un seguimiento y valoración del cumplimiento de los objetivos del proceso. En estricto rigor no son parte de la descripción del proceso, pero al momento de hacer este trabajo es adecuado incluir este aspecto por la estrecha relación que tiene con el trabajo de levantamiento.
- Diagrama de flujo del proceso (flujo-grama): es la expresión gráfica del proceso, que resulta de mucha utilidad porque facilita su análisis y rediseño. Se utiliza en aéreas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Los símbolos utilizados han sido normalizados por el Instituto Norteamericano de Normas (ANSI).

Para mayor detalle se muestra los elementos que se utilizan en la descripción de procesos, que son los flujos gramas y las simbologías utilizadas para tales fines (se muestra en el anexo 1 al final del texto).

C) Seguimiento de Procesos

Al implantar un modelo de gestión por procesos, es esencial contemplar el seguimiento y la medida de los procesos, con la finalidad de saber los resultados que se obtienen y si estos resultados cumplen los objetivos previstos.

Para ello hay que establecer unos indicadores que, en el marco de cada proceso, permitan medir su eficacia y eficiencia. Los indicadores constituyen un instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente numérica) sobre el funcionamiento o los resultados de un proceso. En concreto, debería ser:

- Representativo: ha de proporcionar datos significativos que informen sobre el valor que se pretende medir.
- «Sensible»: ha de variar de manera apreciable -estar bien «calibrado»- a fin de mostrar los cambios en el valor que representa.
- Rentable: su obtención ha de ser viable, es decir, la utilidad del indicador ha de compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: ha de basarse en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.

- Relativo en el tiempo: ha de mostrar tendencias y, por tanto, los datos que proporciona han de ser comparables en el tiempo para poder analizar la evolución de los resultados.

Por otra parte, a la hora de establecer un indicador de proceso es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Reflexionar sobre el objeto o misión del proceso.
- Determinar los tipos de resultados que hay que obtener y, en consecuencia, los valores que hay que medir.
- Definir los indicadores representativos de los valores que hay que medir.
- Establecer los resultados que se quieren lograr (objetivos) para cada uno de los indicadores definidos.
- Formalizar los indicadores en una ficha de indicador.

Para controlar los procesos, la información recogida por los indicadores ha de facilitar el análisis del proceso y la toma de decisiones que supongan la mejora del desempeño de proceso. Mediante los indicadores se examinan los resultados del proceso para saber si se logran los resultados previstos y, si es preciso, se adoptan acciones de mejora. De la puesta en marcha de estas acciones se espera, a su vez, un cambio en el comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

Cuando un proceso no logra los resultados previstos, el dueño de este debería adoptar las medidas necesarias para asegurar que los resultados obtenidos se ajusten a los objetivos planificados. También es posible que, aunque un proceso esté logrando los resultados previstos, se detecte una oportunidad de mejora en ese proceso que puede ser relevante para la mejora global de la empresa.

En resumen, tal como plantea la norma ISO 9001:2000 en sus requisitos generales, los pasos que se deberían seguir para implantar un sistema de gestión que cumpla con el modelo definido por el enfoque basado en procesos, serían los siguientes:

Enfoque Basado en Proceso de la norma ISO 9001- 2000

Enfoque basado en proceso	Requisito de la norma ISO 9001: 2000
1.- Identificación de los procesos	a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
2.- Descripción de los procesos	c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación con el control de estos procesos son eficaces
3.- Seguimiento y medida de los procesos	d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
4.- Mejora de los procesos	f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos

Cuadro N° 15: Enfoque basado en proceso según ISO 9001- 2000. Fuente ISO 9001-2000

D) Mejora de los Procesos

La experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales. Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

El diagrama del cuadro 16 resume las etapas de este método y sus rasgos más característicos.

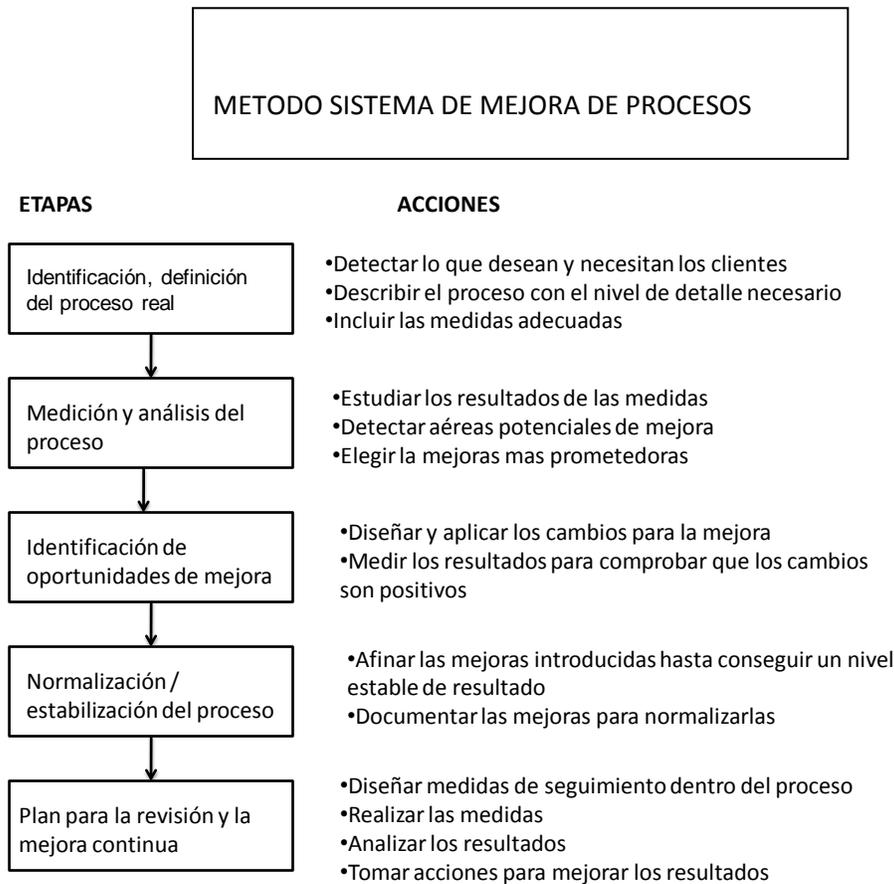
El rasgo más característico de este de Método sistemático de mejora de procesos es su continuo recurso a las medidas, a los datos objetivos, para la detección de los

puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos detectados, para corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado.

Como puede deducirse del contenido de las acciones en sus cinco etapas, de la necesidad de verificar muchas de las decisiones tomadas mediante la toma de mediciones y su análisis, de encargar su desarrollo a equipos más o menos estables y de otros detalles secundarios, este método pretende conseguir mejoras apreciables, pero no espectaculares, de forma sostenida a lo largo del tiempo.

Con él, numerosas empresas han conseguido incrementos de productividad del orden del 5 al 15 por 100 en determinados procesos en plazos inferiores a un año, bien sea por mejora de los rendimientos, por disminución de defectos o por una combinación de ambos efectos.

Teniendo en cuenta que los recursos dedicados a este método de mejora son modestos, y que el efecto no se acaba en un intento, sino que puede y debe repetirse en ciclos sucesivos (según la última etapa del método), en una empresa en circunstancias normales es recomendable revisar los procesos siguiendo este método o alguna variante del mismo. Pero a veces estos índices de mejora no son suficientes, o bien el mercado exige soluciones muy distintas; entonces entra en escena la reingeniería.



Cuadro N° 16: Método de Sistema de Mejora de los procesos. Fuente J.R. Zaratiegui Economía Industrial N° 330 1999

E) Ventajas e inconvenientes de la gestión por procesos

Como principales ventajas de la gestión por procesos, se pueden mencionar las siguientes:

- 1) Una estructura por procesos permite disponer de una doble visión: de cada uno de los procesos a nivel individual y del total, o macro proceso que desarrolla la empresa con su actividad.
- 2) Ayuda maximizar el beneficio, al evitar el “trabajo en islas”, sin una visión de conjunto y con objetivos únicamente departamentales: la eficiencia de una organización no se logra necesariamente optimizando cada uno de sus componentes por separado.
- 3) Confiere a la empresa más flexibilidad que las estructuras basadas únicamente en organigramas.
- 4) Permite detectar fácilmente cuellos de botella, para poder actuar con rapidez sobre ellos.

F) Desventaja de la Gestión por Procesos

- 1) Quizás la única desventaja del enfoque de gestión por procesos, diría que es una actividad que requiere un importante esfuerzo y un alto nivel de compromiso, por parte de todos los miembros de la organización.

No vale cualquiera para ello, sino que se necesitan personas con la mente abierta y con una alta capacidad de adaptación, para estar a la altura de lo que cada proceso empresarial requiere en cada momento.

F) Diseño de los procesos

¿Cómo se diseña y documenta los procesos en la empresa?

Antes de empezar un trabajo así, exigencia muy típica de algunos sistemas de certificación, se deben hacer las siguientes preguntas:

- 1) ¿Nos sirve de algo tener un manual de los procesos de la empresa?
- 2) ¿Quién lo va a usar?
- 3) ¿Y a mantener y actualizar?
- 4) ¿Hasta qué nivel de detalle habría que llegar para que fuera útil?
- 5) ¿Estamos dispuestos a gastar dinero en ello constantemente?
- 6) ¿Agregan valor al negocio del cliente?
- 7) ¿Pueden realizarse de otra manera?
- 8) ¿Ayudan al logro y consecución de los objetivos de la empresa

Para llevar a cabo un buen diseño de los procesos es necesario, tener en cuenta un conjunto de actividades que actualmente se realizan en la empresa y que se pueden agrupar en:

- A) Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando. Son todas aquellas actividades imprescindibles para el desarrollo de los procesos de la empresa, difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos. Es aquí donde la labor del analista juega un papel importante, pues aunque las actividades no se pueden eliminar, si se pueden llegar a facilitarse o mejorarse
- B) Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando. Son todas actividades de las cuales se pueden prescindir sin alterar el objeto del proceso. Normalmente este grupo de actividades está conformado por exigencias internas de la empresa e inadecuada

distribución de funciones dentro de la organización, además de requisitos y controles innecesarios.

- C) Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar. Son todas aquellas actividades a las que no se le ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los productos y/ o servicios que se le ofrecen a los clientes.

Aquí juega un rol fundamental la Reingeniería. Esta filosofía indica que para la elaboración de los procesos se debe partir de cero, sin embargo no existe metodología alguna que nos indique a ciencia cierta cómo realizarla, simplemente existen interpretaciones particulares sobre esa filosofía y elaboración de propuestas adecuadas a dichos criterios.

Cualquier metodología que puede llegar a tener éxito deseado, si se fundamenta claramente y sobre todo si se adecua a las características particulares de la organización en donde se aplique.

Todas las metodologías pueden resumirse en cuatro etapas, es decir:

- A) Conocimiento
- B) Interpretación
- C) Análisis
- D) Diseño

- 1) Conocimiento. La Reingeniería no persigue modificar lo que existe, sino crear lo que no existe, sin embargo ignorar los procesos existentes puede crear altos riesgos. Muchas empresas fracasan al poner en práctica procesos totalmente nuevos en operaciones. Difícilmente se podría rediseñar aquello que no se conoce, por lo que definitivamente esta etapa ayuda a recopilar información del proceso que va a sufrir cambios.

Entender los procesos existentes es importante para realizar el rediseño. Sin embargo, no debe realizarse un análisis demasiado detallado de los procesos existentes y más bien enfocarse en el nuevo. El alcance de los cambios que a menudo necesita Reingeniería de procesos, significa que muchos de los retos existen, no tanto en la comprensión de los procesos y como pueden rediseñarse, sino más bien como poner en práctica el cambio necesario para lograr una mejoría potencial.

No es necesario llegar al nivel de detalle requerido para un rediseño sistemático. Sin embargo, es importante identificar los procesos centrales. Generalmente existirán aproximadamente de 6 a 8 procesos centrales y pueden analizarse las etapas claves de cada uno de ellos antes de dar por terminado el estudio. Este paso incluirá un análisis de los resultados que actualmente están rindiendo estos procesos.

Debe existir un equilibrio entre el conocimiento de lo que está ocurriendo en los procesos y entre los nuevos pensamientos de cómo podrían realizarse las tareas de una forma diferentes.

El conocimiento del proceso no está en quien lo haya diseñado, realmente está en quien lo ejecuta o pone en práctica, por lo que es la opinión más cercana para obtener éxito en su evaluación.

Las técnicas para obtener ese conocimiento, no son nada nuevas, lo diferente es la aplicación que se les dé:

1.1.- La Entrevista. Entrevistar a las personas que se encuentren involucradas dentro del proceso, en especial a quienes ejecutan las tareas, sin importar el nivel jerárquico que ocupen dentro de la estructura de la organización.

No es conveniente creer y tomar solamente en cuenta la información proporcionada por una sola persona, ya que en muchas ocasiones la información no llena todas las expectativas que deben contemplarse para realizar el rediseño del proceso.

En el caso de los jefes puede darse el caso de que la información que proporcionan tiene como fundamento:

- Justificar la razón de ser del puesto que ocupa
- Inseguridad ante la capacidad de sus subordinados
- Resistencia al cambio y justificar su forma de administración

Por el contrario en el caso de los subordinados el fundamento puede ser:

- Justificar la razón de ser del puesto que ocupa
- Oportunidad para búsqueda de beneficios personales.

Realizar la entrevista pareciera ser sencillo, sin embargo una de las partes más importantes de la evaluación, ya que no se puede descartar encontrar en las personas, resistencia al cambio, inseguridad y adecuación de las respuestas a sus necesidades e interés particular.

Es aquí, en donde el papel del entrevistador juega un papel muy importante ya que solamente él es quien puede minimizar en las personas estos aspectos negativos. La clave para ello está basada en crear y fomentar la participación de los entrevistados resaltando la importancia de las tareas que realizan, de esta forma es muy probable encontrar sinceridad y franqueza en las respuestas

La preparación de la entrevista debe prepararse con antelación, notificarse formalmente y adecuarse el tiempo del entrevistado, con ello se resalta la importancia que tiene su participación dentro de la misma. Además debe realizarse en el lugar del trabajo del entrevistado y si allí no fuera posible en un lugar imparcial que ofrezca confianza y libertad a

la persona, para responder abiertamente. No debe realizarse en oficinas o puestos de trabajo que diferencien entre entrevistador y entrevistado, estar al mismo nivel ayudara a crear confianza y seguridad en la persona.

La entrevista debe ser un dialogo y no debe convertirse en un interrogatorio o examen, debe respetarse la opinión y el criterio del entrevistado, no debatiendo ni mucho menos demostrar incredulidad ante las respuestas.

El tiempo de duración de la entrevista dese ser programado y adecuado a la persona entrevistada y no ser extenso, si acaso la importancia de la opinión del entrevistado fuese muy amplia se sugiere dividirla en varias sesiones.

El entrevistador debe apuntar todas las respuestas del entrevistado aunque algunas de ellas a su parece no sean relevantes, no guardar la información en la memoria, pues tiende a olvidarse o tergiversarse al momento de realizar la preparación de la información.

Además también es importante tomar en cuenta la opinión de las personas, que conocen los procesos solamente desde afuera y que no conocen las interioridades de los mismos, ya que la opinión es válida para lograr percibir la imagen queda la organización.

1.2.- La Observación. Es de mucha utilidad realizar observaciones que proporcionen información adicional sobre las características de los procesos, las mismas deben realizarse para aquellos aspectos inherentes al proceso, así como todos aquellos aspectos que se interrelacionan con él y que son parte de su entorno.

Asumir el papel de cliente es la principal recomendación en esta técnica, pues desde allí se lograr observar los aspectos relevantes del proceso, sin necesidad de entrar a interioridades que justifiquen las tareas que involucra, pues en realidad el cliente no le interesan los aspectos relacionados con papeleo, controles, autorizaciones, etc. Por el contrario se convierte en su mayor fuente de descontento.

Además hay que observar aspectos insignificantes, como la ubicación física, el mobiliario y el entorno del puesto de trabajo que realiza la tarea.

1.3) Interpretación. Esta etapa es en donde se clasifica y se da forma a la información recopilada durante la entrevista y complementada con la observación, adecuándola a formatos específicos y a estándares que faciliten su evaluación y análisis.

La interpretación de la información está en redactar adecuadamente las respuestas que se obtengan en la entrevista, ajustándose a los estándares y condiciones que la etapa de análisis requiera. Es aquí donde mucha de la información recopilada puede ser desechada, pero también se puede detectar la falta de información o datos secundarios que no permitan presentarla adecuadamente, lo cual determinara la conveniencia de realizar entrevistas secundarias o buscar información de soporte para llenar esos vacíos.

La redacción de la información al momento de interpretarla es importante para no crear confusiones al momento de realizar el análisis.

Una de las formas más efectivas para entender los procesos existentes es presentarlo en forma gráfica, los diagramas o mapas de procesos conocidos comúnmente como flujo gramas facilitan la comprensión e interpretación de los procesos. La representación gráfica de los procesos se ha hecho cada vez más popular en los años recientes y ya no es territorio exclusivo de los profesionales de los sistemas de información.

Los flujo- gramas permite explicar claramente la secuencia de las actividades que integran los procesos, así como la relación y dependencia entre ellas. Además permiten a los analistas visualizar claramente el proceso e identificar los cuellos de botella que obstaculizan o complican la efectividad del mismo.

A menudo desde el momento en el que se elaboran el flujo – gramas, se detectan aquellas actividades innecesarias que integran los procesos y motiva para que el analista desee modificarlos y mejorarlos.

1.4) Análisis. Sin duda alguna, esta es la etapa más importante de la Reingeniería, ya que es aquí en donde se sientan las bases para la creación de los nuevos procesos.

El objetivo del análisis es verificar las especificaciones de los procesos y cuestionar cada una de las actividades que los integran para proponer los cambios que se consideren pudiesen hacerlo más efectivo. Lo más importante, pero sobre todo lo más difícil es identificar la razón de ser de esas actividades, pues aun los responsables de realizarlas muchas veces no pueden responder a esta interrogante, y si se les pregunta el por qué realizan las actividades de esa manera, es común escuchar algunas de las siguientes justificaciones:

- Así se ha hecho siempre
- Así me enseñaron a realizarla
- Así lo quiere mi jefe
- Es la única forma de realizarla

La verificación de especificaciones es útil para destacar formas alternas de trabajar, pero no debe considerarse como la finalidad misma del asunto. La lluvia de ideas y las fantasías, sobre todo desde el punto de vista del cliente, pueden resultar una excelente forma de generar nuevas ideas. Estas ideas no deben descartarse demasiado rápido y aquellas que tengan mayor potencia deben estudiarse con mayor profundidad.

La clave para lograr éxito en esta etapa es simplemente dejar volar la imaginación, utilizar el sentido común y estar plenamente convencido de que lo que hoy parece ser imposible puede llegar a convertirse en la norma del mañana.

Esta etapa se fundamenta en cinco cuestionamientos, los cuales deben ser analizados conjuntamente, no pueden analizarse por separado, pues aunque cada uno de ellos pareciera tener objetivos diferentes, la relación y dependencia que tienen entre sí es muy estrecha y su concepción en forma global ayuda a lograr resultados impresionantes, ya que el proceso puede llegar a tener muchas más probabilidades de ser rediseñado si se analiza desde los cinco puntos de vista, lo cual lógicamente aumenta las opciones de cambio y eliminación de actividades innecesarias, logrando con ello reducir el tiempo de respuesta y la consecución de los objetivos en forma más efectiva.

La numeración de primero a quinto, no describe mayor o menor importancia para cada uno de ellas, solamente se utiliza para efectos metodológicos que faciliten su comprensión e interpretación, pero la secuencia de los cuestionamientos debe ser flexible y adecuarse al criterio del ente evaluador o de las características particulares del proceso y sus actividades componentes.

Es probable que el proceso evaluado pueda ser rediseñado con solo contestar uno de los cuestionamientos, pero es recomendable que aunque sea así, no se descarten los demás, puesto que cabe la posibilidad de que las actividades evaluadas puedan ser rediseñadas con el apoyo de las demás, con lo cual se lograra realizar un rediseño mucho más drástico y exitoso.

1.4.1.- Primera Evaluación.

Los cuestionamientos claves son:

- Que se hace?
- Porque se hace?
- Para que se hace?

Su objetivo es evaluar la necesidad o utilidad del proceso, pero sobretodo que ocurriría si se dejara de realizar o que ocurriría si se dejara de realizar alguna de las actividades que lo integran.

Las alternativas de respuesta solamente pueden ser dos:

- A) Concluir en que el proceso no es necesario y que el eliminarlo por completo no ocasionara ningún problema o desajuste dentro de la empresa.
- B) Concluir en que el proceso es necesario y que el eliminarlo por completo si ocasionara problemas o desajustes dentro de la empresa.

Si la conclusión es la descrita en el punto a, definitivamente es un proceso que puede eliminarse y tomar la decisión de dejar de realizarlo

Si la conclusión es la descrita en el punto b, los mismos cuestionamientos deben enfocarse hacia cada una de las actividades que integran el proceso.

En este caso par cada una de las actividades, nuevamente vuelven a existir los mismos cuestionamientos y las mismas dos respuestas alternativas.

- C) Concluir en que la actividad no es necesaria y que el eliminarla por completo no ocasionara problemas o desajustes dentro del proceso
- D) Concluir en que la actividad es necesaria y que el eliminarla por completo si ocasionara problemas o desajuste dentro del proceso

Si la conclusión es la descrita en el punto c, definitivamente es una actividad que puede eliminarse y tomar la decisión de dejar de realizarla.

Si la conclusión es la descrita en el punto d, los cuestionamientos deben enfocarse hacia la forma en la que se realiza la actividad, a través de una segunda evaluación.

1.4.2.) Segunda Evaluación. El cuestionamiento clave es:

- Como se hace?

Su objetivo es determinar si la forma en que se realiza la actividad es más adecuada o la misma puede realizarse de alguna otra forma que pudiese ser más efectiva y que ayude a facilitar el proceso en general.

Es importante que esta evaluación sea apoyada por una tercera, la cual ayudara a facilitar el diagnostico de cada una de las actividades.

1.4.3- Tercera Evaluación. El cuestionamiento clave es:

- Cuando se hace?

Su objetivo es establecer la actividad en ese momento es imprescindible para no entorpecer la secuencia del proceso, o si la misma puede realizarse en otro momento o incluso fusionarse con otra actividad, lo cual ayudaría a que el proceso en general pudiese reducirse en tiempo de respuesta y con ello obtener los mismos resultados pero en forma más eficiente.

Existen muchas actividades que aparentemente son parte del proceso, pero que pueden realizarse antes o después de aquellas actividades que ha sido identificada como estrictamente necesarias.

Este cuestionamiento ayudara a establecer si el momento en que se realiza la actividad es el más oportuno y si su ausencia temporal ocasiona interrupción al proceso en general.

Obviamente después de realizar las primeras dos evaluaciones se puede llegar a la conclusión de que la actividad es necesaria, pero aun así puede darse el caso de que el realizarla en otro momento no interrumpa la secuencia del proceso, sino por el contrario agilice el tiempo de respuesta para el logro de los objetivos

Al realizar estos cuestionamientos surge otro enfoque complementario para el diagnóstico del proceso, el cual se fundamenta en el lugar en donde se ejecuta cada actividad.

1.4.4.- Cuarta actividad. El cuestionamiento clave es:

- En donde se hace?

El enfoque es de tipo estructural y su objetivo es determinar si el departamento o área en donde se realiza es el más adecuado o puede cambiarse hacia otra área dentro de la estructura que permita facilitar su realización y obtener mejores resultados.

Es común que dentro de las empresas muchos de los departamentos o aéreas de que la integran realizan actividades que se alejan totalmente de la misión para la que fueron creadas, logrando con ello tener duplicidad de funciones.

Esta evaluación debe ser analizada con mayor objetividad porque probablemente el redistribuir la actividad hacia ó otros departamentos pueda tener como consecuencia que en lugar de facilitar el proceso el mismo pueda complicarse aún más.

Bajos los principales lineamientos de la reingeniería, la estructura de la organización debe adecuarse a las características de los procesos y no a la inversa, sin embargo no se puede descartar que en algunas ocasiones la especialización y misión de cada una de sus aéreas componentes ayuden la eficiencia de las actividades del proceso.

Este cuestionamiento está ampliamente ligado al cuestionamiento anterior, ya que si después del análisis del momento en el que debe realizarse la actividad se concluye en que no afecta la secuencia del proceso, probablemente la misma pueda realizarse en otro lugar logrando con ello crear procesos más puros y menos complejos para sus ejecutantes y para los clientes.

El complemento a este cuestionamiento está basado en el factor humano, el cual es objeto de la última evaluación dentro del diagnóstico del proceso.

1.4.5) Quinta Evaluación. El cuestionamiento clave es:

- Quien lo hace?

Su objetivo es analizar las características del recurso humano, las facultades que tiene para desarrollar las actividades que integran el proceso y determinar si es el indicado de realizarla.

El diagnóstico de este cuestionamiento gira alrededor de la evaluación anterior, pues definitivamente la estructura de la empresa fundamenta las aptitudes y características del personal que integran cada una de sus aéreas y/o departamentos integrantes.

En algunas ocasiones las actividades son realizadas por personal no calificado y las misma necesitan ser realizadas por personal con algunas características, aptitudes y algún tipo de especialización que se adecue a ellas para lograr ser más efectivos.

En otros casos las actividades son realizadas por personal sobre calificado, lo cual se convierte en desperdicio de recurso humano y a la vez descontento por parte de los mismos.

1.5.- Diseño.

Esta etapa arranca de los resultados deseados y trabaja a partir de éstos, para diseñar un nuevo proceso desde cero, debe realizarse por analistas independientes e iniciarse paralelamente a la etapa de conocimiento del proceso, para posteriormente intercambiar criterios con los responsables de su realización.

Durante esta etapa las ideas de cambio del proceso pueden resultar verdaderamente creativas debido a que no tienen ninguna base en el diseño del proceso existente.

El diseño de proceso resultara muy interesante al examinarlo y cuestionarlo varias veces. Al pasar las ideas de diseño es importante que el rediseño considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de la estructura organizacional para asegurarse que las personas no vuelven a hacer las mismas cosas de la forma tradicional.

Estas consideraciones pueden ser limitantes para los diseñadores del proceso, así como para destacar nuevas posibilidades. Aunque en las repeticiones finales el diseño debe opera dentro de estas limitantes, es vital que estas restricciones se examinen a conciencia y donde sea posible, se simplifiquen.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- Eliminar o Simplificar
- Integrar (Fusionar)
- Automatizar
- Eliminar

A) Eliminar. Todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse. Desde una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión que gran cantidad de actividades no agregar valor. Con el paso de los años las formas de trabajar evolucionan y pocas personas detectan el desperdicio cuando trabajan en un procedimiento funcional. Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan.

Si se elabora un mapa de flujo de material o de documentos a través de una organización, tanto lógica como físicamente puede revelar oportunidades de simplificación, En ocasiones los departamentos se localizan en oficinas separadas y los documentos se envían entre ellas mediante un sistema de correo interno. De la misma forma que la fábrica se está alejando de las áreas de especialización para favorecer las celdas, lo mismo ocurre en las oficinas. Al reorganizar al personal en equipos enfocados a clientes, con las personas correspondientes de cada departamento sentados unos cerca

de los otros, se elimina el envío innecesario de documentos.

- B) Integrar. Los procesos simplificados deben quedar integrados para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio

Es posible combinar varias actividades en un solo puesto, al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerara en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores

- C) Automatizar. La utilización de la tecnología y adecuarla a los nuevos procesos, siempre es importante.

El costo – Beneficio de la tecnología que se puede adquirir para facilitar los nuevos proceso, debe ser evaluado en cada una de aquellas posibilidades de automatización.

Muchas de las actividades que utilizan grandes cantidades de recurso humano pueden llegar a facilitarse con la simple compra de los sistemas y equipos que hoy en día marcan la diferencia en cuanto a productividad y calidad de los productos y/o servicios.

Para finalizar, es importante recordar que para lograr reforzar los nuevos procesos, es necesario readecuar la estructura organizacional a las características y objetivos de los cambios que se vayan a implementar.

Implica el rediseño organizacional, descentralización y modificaciones del flujo de trabajo, definición clara de responsabilidades, creación del menor número de aéreas y/o departamentos, definición de las líneas de autoridad y de los tramos de control, autonomía y libertad para la toma de decisiones, definición de puestos y funciones.

Para lograr lo anterior se puede utilizar el siguiente esquema de reestructuración, en el cual se debe aplicar en su inicio para la creación del nuevo organigrama de la organización; posteriormente, para la creación de las nuevas dependencias o departamentos que la conforman; y por último, para la creación de las nuevas descripciones de puestos y distribución de funciones dentro de cada uno de ellos:

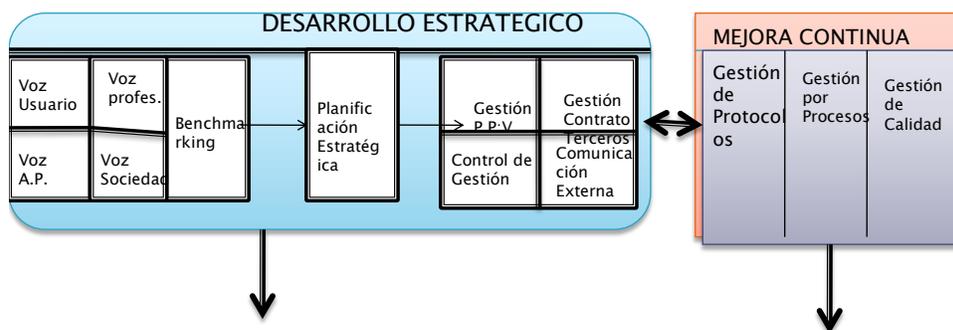
- 1) Primer Paso. Diseñar los procesos nuevos
- 2) Segundo Paso. Elaborar un listado general de todas las actividades que deben realizarse dentro de los nuevos procesos, tomando en cuenta la misión u objetivo para lo que fueron creadas.

- 3) Tercer Paso. Elaborar un Organigrama, ubicando los departamentos y/o puestos de la mejor forma que pudieran llevar a cabo esas actividades, cumpliendo adecuadamente con los objetivos de los procesos principales del negocio .
- 4) Cuarto paso. Asignar cada una de las actividades al departamento y/ o puesto que le corresponde dentro de la nueva estructura. “Sin importar quien la realiza actualmente, ni porqué”

3.3.- Procesos de un Hospital Público.

En un hospital público, en especial los de alta complejidad, también como toda organización tiene macro procesos generales que tiene que ver con los: Estratégicos, Claves (operativos) y los de apoyo (soporte)

3.3.1.- Estratégicos:

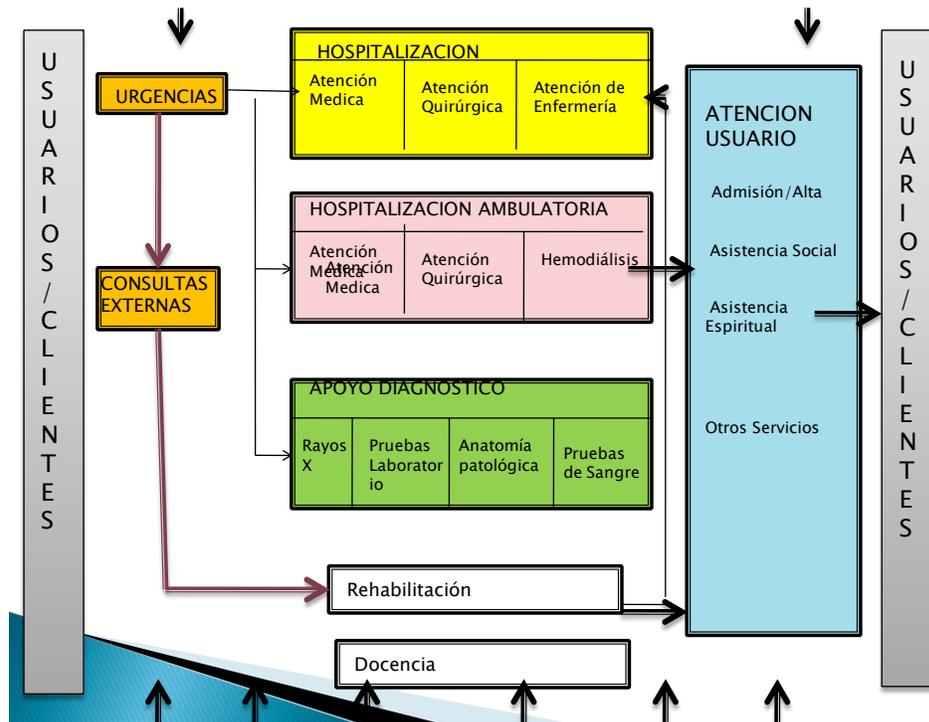


Cuadro N° 17: Proceso estratégico de un hospital público. Elaboración Ing, Gustavo Canepa Facultad de Ingeniería Universidad del desarrollo

Este proceso de desarrollo estratégico nos muestra un conjunto de procesos que están interrelacionadas y que tiene que ver en primer lugar con tener la información de los usuarios, de la atención primaria, de los profesionales, de la sociedad, que implica además contar con un plan estratégico y además ver aspectos relacionados con el control

de la gestión, la programación clave de actividades (programas de prestaciones valoradas), la comunicación externa, el control de contratos y por otro lado la mejora continua en procesos como: Gestión de Protocolos, Gestión de procesos y Gestión de Calidad y seguridad del paciente (clave en todo hospital).

3.3.2.- Operativos (Claves)



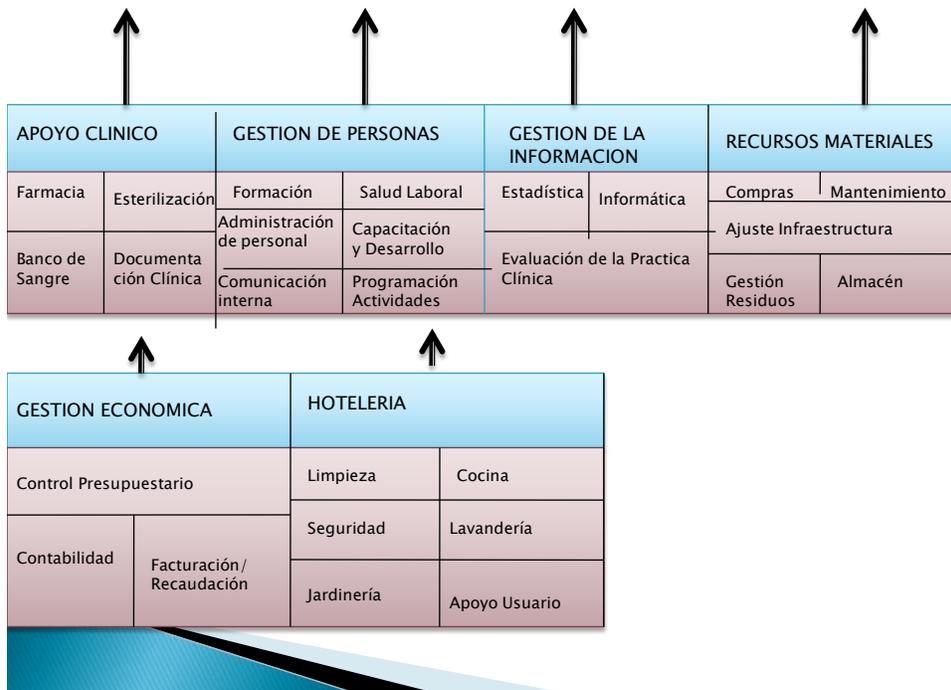
Cuadro N° 18: Proceso operativo de un hospital público. Elaboración Ing, Gustavo Canepa Facultad de Ingeniería Universidad del desarrollo.

Este cuadro nos muestra los procesos operativos, donde se puede apreciar que tanto las entradas como las salidas de ellos tiene que ver con los Usuarios (a), donde destacan tres grandes procesos que son:

- A) De Urgencia
- B) De Hospitalización, la que puede ser de dos vías ambulatoria y no ambulatorias
- C) De apoyo clínico, que es el soporte de todas las actividades clínicas que permiten la gestión de la mismas

Se ha desarrollado también un soporte transversal a todos estos procesos e incorporados dentro de ellos como la atención del usuario en el marco de las regulaciones y del valor público que deben desarrollar estas organizaciones

3.3.3.- De apoyo o soporte



Cuadro N° 19:Proceso de apoyo de un hospital público. Elaboración Ing, Gustavo Canepa Facultad de Ingeniera Universidad del desarrollo.

En este cuadro se puede observar que un hospital público tiene al menos seis procesos de apoyo o soporte y que tienen que ver con:

- A) Apoyo Clínico no de exámenes
- B) Gestión de personas
- C) Gestión de la información
- D) Recursos materiales
- E) Gestión económica y financiera
- F) Hotelería

Como se puede apreciar en estos cuadro que nos muestran los diferentes procesos de un hospital público la gran variedad de estos y especialización de los mismos hace que esta sea una gran empresa y de mucha complejidad.

3.4.- Los procesos de abastecimiento

3.4.1.- Introducción

Abastecimiento es un término que se vincula con la acción y las consecuencias de abastecer. Este verbo hace referencia, por su parte, a proveer de aquello que es necesario para la supervivencia de las personas y las empresas. Por lo tanto es un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir bienes y servicios que la empresa requiere para su operación ya sea de fuentes internas o externas. Se le vincula a nivel económico a la Logística y a la cadena de suministros, que

es la que provee la demanda de los consumidores, en la generalidad de las veces de la empresa.

El proceso de abastecimiento, por lo tanto, abarca todas aquellas actividades que posibilitan la identificación y la compra de los bienes y de los servicios que una empresa u otra entidad necesita para funcionar.

La gestión de la cadena de abastecimiento se encarga de establecer las relaciones entre sus diversos componentes y de integrar las actividades para que sus objetivos puedan cumplirse.

Partiendo de esta definición, se puede ver que el abastecimiento va más allá de la simple adquisición de materia prima y/ o productos específicos, ya que se encarga de todo lo que requiere la empresa u organización para que su operación en forma eficiente, así como facilitar los medios necesarios para conseguirlo

Un correcto abastecimiento en una empresa depende de varios factores:

- 1) Mantenimiento de un registro exacto de proveedores
- 2) Registro de información de Stock (Mínimo, de seguridad, etc.)
- 3) Conocimiento de los precios del mercado
- 4) Determinación correcta de proveedores (externos o internos y correcta planeación de envíos y sostenimiento de inventarios)
- 5) Programa de compras anuales, mensuales, etc.
- 6) Presupuesto disponible para las compras
- 7) Sistema de información en línea que permitan conocer las variables incidentes del conjunto de abastecimiento

La cadena de abastecimiento (SupplyChain), incluye todas las actividades con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima y/o productos o servicios hasta el consumo por el usuario final. Pero, para que dicho flujo sea óptimo, también debe fluir información en toda la cadena, y lógicamente, para que todos los integrantes que la forman generen valor y ganancias, debe finalmente fluir dinero, todo ello a la mayor velocidad posible y satisfaciendo al cliente final.

La gestión de la cadena de abastecimiento (SupplyChain Management) es la integración de todas las actividades mencionadas anteriormente a través de una relación entre todos los componentes de la cadena utilizando la tecnología disponible y permitiendo que cada uno genere competitividad y ganancias.

El abastecimiento a aprovisionamiento es la función logística mediante el cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. Las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes:

- A) Cálculo de necesidades: Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto. Este cálculo proviene de la fuente de información que está

asociado a la programación de la producción o actividad, elemento base para la determinación de las necesidades

- B) Compra o adquisición: Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales, materias primas y/o insumos, en las cantidades definidas en la programación de producción y que también se le conoce como el plan anual de compras (pac) y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

- Mantener la continuidad del abastecimiento;-
- Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada;-
- Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa;- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada;-
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales;-
- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación;-
- Estudiar e investigar nuevos procedimientos continuamente; preocuparse por la permanente capacitación del personal

C) Obtención: La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

(d) Almacenamiento: Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos debodega, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Los principales aspectos de esta actividad son:

- Control de la exactitud de sus existencias.
- Mantenimiento de la seguridad.
- Conservación de los materiales.
- Reposición oportuna.

E) Despacho o distribución: Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.

Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.

F) Control de stocks: Como objetivo de esta actividad debemos plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación.

Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

- G) Utilización de desperdicios: Esto con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la empresa.

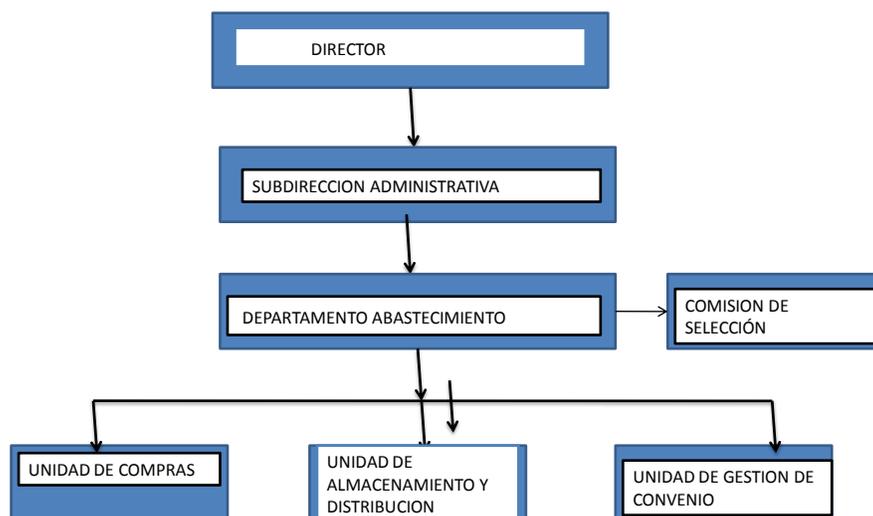
3.5.- Proceso de abastecimiento en un hospital publico

Desde que entró en vigencia la Ley N° 19.886, el abastecimiento pasó de un papel secundario a uno más estratégico, debido a los avances de las tecnologías de la información, la globalización y los procesos de reforma y modernización del Estado. Las adquisiciones juegan un papel clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la Institución, como en la cantidad de recursos que se emplea para cumplirlos. Además, en el caso del sector público, la preocupación por la transparencia juega un rol fundamental en este cambio de visión.

En la mayoría de los Hospitales públicos (Tipo 1), Abastecimiento es un Departamento, cuya dependencia corresponde a la Subdirección Administrativa y tiene a su cargo tres unidades (con una que otra variación) (ver Cuadro N° 12), y que tiene como labor principal el suministro de bienes y servicios para el normal funcionamiento asistencial y administrativo del Hospital todo esto teniendo como base legal la Ley N° 19.886 de Bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.

El Departamento de Abastecimiento, se encarga del suministro de productos relacionados con alimentos, materiales de escritorio, aseo, materiales de mantención, compra de servicios y de la administración de las bodegas de su área, además del suministro de productos relacionados con fármacos, prótesis e insumos clínicos y de la administración de sus bodegas.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO DE UN HOSPITAL PUBLICO



Cuadro N°20 Estructura Orgánica del Departamento de abastecimiento de un hospital público. Fuente elaboración propia

El Departamento de abastecimiento es la encargada de surtir los diferentes insumos que el hospital necesita para su operación rutinaria. Los diferentes servicios hacen sus requerimientos en forma mensual (Se debe contar con un plan anual de compras, que es producto de la programación de actividades del hospital, pero en la gran mayoría de los hospitales públicos esta actividad es muy básica y no responde a lo que se requiere). Este pedido es entregado para consumo del siguiente mes. Es decir, los diferentes servicios estiman su demanda con dos meses de anticipación.

En la actualidad no existe un registro de los insumos ocupados por paciente, ni de los materiales necesarios para tratar un determinado diagnóstico, por lo que se hace imposible calcular el error de pronóstico, pero existe la sospecha de que los servicios están sobre estoqueados en ciertos insumos y que escasean de otros. Es decir en todos los hospitales públicos existen lo que se denomina bodegas periféricas que no tienen ningún control del departamento de abastecimiento

Cada servicio tiene un techo presupuestario, dentro del cual puede hacer pedidos hasta completar el presupuesto estimado mensual (que debería estar asociado al programa y presupuesto anual). Si este es excedido, el servicio debe pedir autorización a la Dirección del hospital para aprobar una ampliación del mismo. En aquellos casos en que durante el mes se requiera algún material no incluido en el pedido o es requerido de urgencia, se debe hacer una solicitud especial para su compra.

El departamento de abastecimiento tiene como tarea surtir de insumos a los diferentes servicios del hospital. Sin embargo, la tarea de controlar y planificar el inventario no se hace eficientemente, aparentemente por la falta de un sistema de información integrado

de gestión (que en él mayoría de los hospitales públicos no cuentan).

El departamento de abastecimiento solicita (con previa autorización de la dirección) insumos a sus proveedores cada vez que los servicios lo solicitan, sin embargo, no existe control del uso de los insumos por los servicios clínicos ni se dispone de información acerca de si otros servicios poseen disponibilidad de los insumos requeridos. En consecuencia, parece necesario que antes de realizar una compra de urgencia se revise si existe el producto dentro del hospital. Cada servicio del hospital tiene un presupuesto establecido. Este techo presupuestario es fijo y además tiende a disminuirse a través del tiempo, sin embargo por otra parte, la población aumenta y en consecuencia también aumentan las prestaciones que cada servicio debe entregar mensualmente, lo cual supone que mientras más se ajusta el presupuesto disponible mejor será la utilización de los insumos médicos.

Los hospitales públicos siguen prestando sus servicios a la sociedad gastando según sus necesidades. Esta situación obliga a asumir compromisos que para el caso de un Hospital de los Ángeles asciende a \$2.400 MM mensuales.

Uno de los problemas que se evidencia es que los pedidos no planificados (extraordinarios más urgencias) son más que simple excepciones. Los pedidos extraordinarios corresponden se hacen cuando se agota un insumo, pero no pelagra la vida de ningún pacientes, mientras que en los pedidos de urgencia la vida de un paciente pelagra si no se adquiere el insumo.

En general, el sistema de abastecimiento actual presenta las características de ser excesivamente reactivo, su proceso es ampliamente documentado, no se controla el inventario de las bodegas de cada servicio, presenta escasez de algunos productos y a la vez presenta sobre-stock de otros. Por otra parte, las urgencias se detectan con muy poca anticipación deteniendo el servicio y finalmente, no se correlaciona insumos ocupados con los diagnósticos médicos.

En general el proceso de registro y mantención de datos es manual, son muy pocos los datos disponibles que constituyen información para el hospital, esta falta de información es un reflejo de debilidades de control, asunto que debe ser abordado para el buen control de la deuda hospitalaria.

El proceso de abastecimiento involucra desde el director del hospital hasta el jefe de unidad.

El sistema de abastecimiento tiene cierto nivel de control sobre la bodega central, sin embargo, no existe control sobre las bodegas de servicio. El hospital en general no tiene cómo revisar centralizadamente si un insumo que se necesita en un servicio lo tiene otro servicio, tampoco se tiene un registro del gasto en materiales por paciente, ni tampoco se dispone de registros sobre el gasto de insumos por enfermedad

En general los hospitales públicos de alta complejidad no integran las distintas áreas que están involucradas en el proceso de abastecimiento. A pesar que el análisis fue hecho en un hospital público no existe hospital tipo 1 que tenga un sistema centralizado de abastecimiento.

En general los hospitales públicos hacen sus pedidos de insumos mediante un sistema tipo push, es decir basado en un pronóstico.

Además, la administración del hospital no ejerce un control suficientemente informado, puesto que no controla con eficacia los procesos ni tiene conocimiento en tiempo real de las existencias en las bodegas de los servicios médicos.

Se verifica la existencia de un efecto bullwhip debido que la cultura de los hospitales públicos y de cada servicio se administra como una unidad independiente y desconectada de los demás servicios, a su vez, parecen no estar dispuestos a compartir información que les permita integrarse sistémicamente al interior del hospital.

Se evidencia a nivel hospitalario una gran deuda de los hospitales públicos que se hace frecuente y onerosa frente a sus proveedores, quienes están limitando la aceptación de órdenes de compras del sector, lo cual hace que aumente la incertidumbre de que cada servicio reciba el abastecimiento mínimo necesario para subsistir y en consecuencia, la decisión evidente es sobre estoquearse a fin de prever impactos mayores

De allí surge la necesidad de tener sistemas de abastecimiento robustos que se alineen con los demás procesos hospitalarios y que permita un buen sistema de control, e integrar e incorporar tecnologías que les permita reducir costos y con ello contribuir a la gestión financiera de la deuda hospitalaria

En general, un cambio como el señalado implica necesariamente tomar en consideración a las personas, con su carga de experiencia, sus motivaciones y expectativas. La implementación de nuevas formas de actuar debe necesariamente recoger de las prácticas habituales aquellas que se condicen con la innovación y con las representaciones que el hombre mismo tiene frente al cambio. Es preciso reconocer que las transformaciones que aunque parecen muy lógicas y tan racionales, si no se las pone en ejecución con hombres reales, con sus pensamientos a veces frágiles y sus maneras de vivir la innovación, estas quizá nunca lleguen a concretarse.

3.6.- Conclusiones

El abastecimiento es una de las funciones comunes básicas de cualquier organización, puesto que cada una de ellas depende -si bien en mayor o menor grado- de los materiales y suministros de otras empresas. Ninguna organización es autosuficiente.

Adicionalmente, el responsable del abastecimiento debe tener bien clara la función que cumple un elemento de compra para realizar una compra adecuada.

Otro aspecto fundamental es la selección de los proveedores, y para ello es recomendable contar con políticas claras y sobre todo objetivas. Por tratar de favorecer a alguien podemos estar poniendo en riesgo la continuidad de las operaciones.

Finalmente, está claro que el área de abastecimiento de cualquier empresa juega un rol importante, y que, sobre todo, influye de manera relevante en los costos de la misma y por consiguiente en los precios también, lo cual, a su vez, repercute en la capacidad de mantenerse en el mercado y competir.

El éxito de una empresa, creada para ofrecer productos y/ servicios en el mercado, depende en gran medida de que pueda lograr una combinación razonable de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que produce.

También se evidencia que en los hospitales públicos en esta área de desarrollo 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 sus usuarios (a); es decir la sociedad en su conjunto

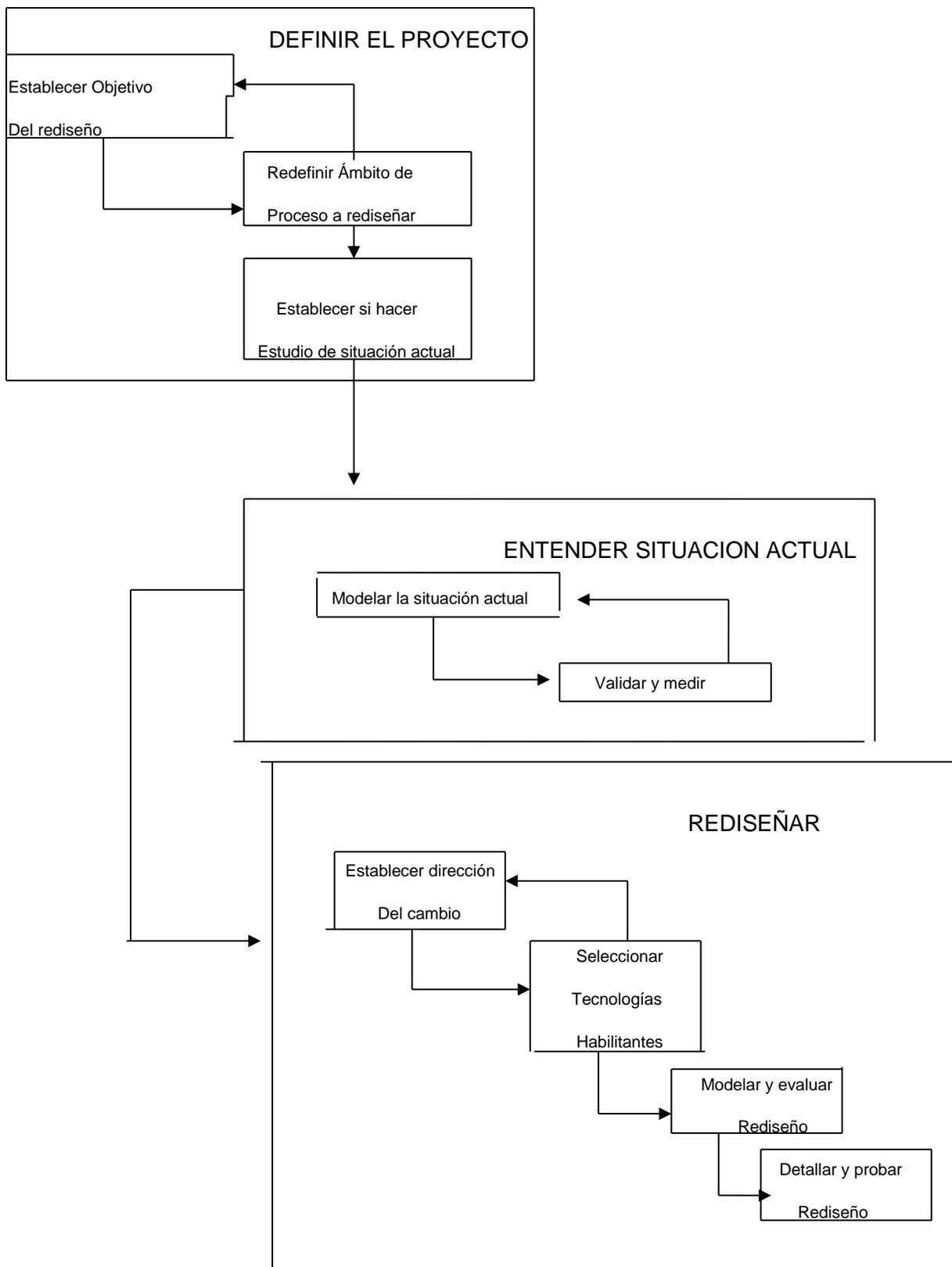
CAPITULO IV: METODOLOGIA

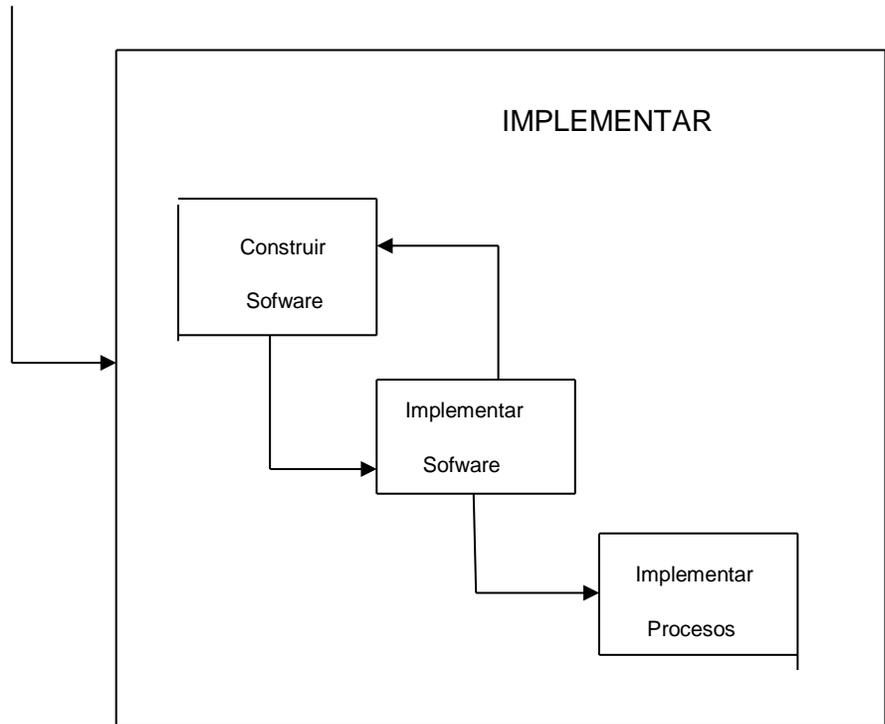
4.1.- METODOLOGIA A EMPLEAR

La metodología utilizada en la investigación de rediseño es el uso de patrones, propuesta por Oscar Barros.

A continuación se muestra en el cuadro los pasos a seguir de esta metodología:

Cuadro 21: Metodología.





Cuadro N° 21 Fuente: BARROS, OSCAR. 2000. Rediseño de procesos de negocios mediante patrones

El enfoque metodológico consta de cuatro etapas, las cuales se señalan a continuación:

A) Definir el proyecto:

La idea fundamental de este punto es establecer en detalle los procesos a rediseñar, para lo cual se necesita:

1. Establecer el objetivo de rediseño: Se establecen el objetivo general y los objetivos específicos del rediseño. El ingeniero en conjunto con el Subdirector Administrativo del Hospital establecen los objetivos del rediseño, bajo la supervisión de la dirección. En el caso particular del Hospital de los Ángeles esta actividad se trata de levantar los procesos que no existían y para lo cual se diseñan los siguientes pasos

- A) Se reúne con el jefe del departamento y se da orientaciones del objetivo del informe a realizar, además como se organizará el trabajo, con quienes se trabajará y programación de las reuniones. Se comenzará modelando los procesos ocupando el método IDEF0. Este consiste en ir entregando gradualmente el detalle de un proceso, empezando con un nivel cero, en el cual él es una sola gran actividad con sus correspondientes flujos. En un segundo nivel, esta actividad se descompone en un número pequeño (menos

de 10) de sub-actividades que detallan los componentes que participan en el proceso. Si es necesario, cada uno de estos componentes puede, a su vez, descomponerse para entregar más detalle y así, sucesivamente, hasta llegar al nivel apropiado. Esta manera de modelar se denomina descomposición jerárquica

- B) En las primeras reuniones se realizará el levantamiento de información y se diseña el macro proceso del departamento.
- C) Se define quien es el dueño del proceso, quienes intervienen en el proceso, quiénes son los responsable por actividad o grupo de actividad y definir tiempo, plazos para el término del proceso.

2. Definir ámbito de procesos a rediseñar: Se realiza una selección de los procesos que deben ser rediseñados, asegurando que constituyen una unidad lógica delimitando con esto el trabajo a realizar, para así cumplir con el objetivo planteado. En el caso particular del hospital se parte primero por establecer el Macro proceso de Abastecimiento y desde allí construir los sub procesos que deberán desarrollarse en conjunto con el equipo de trabajo de todo el departamento y para lo cual se establece:

- A) A continuación se plasma en informe formato con diagramas de proceso y ficha de proceso el levantamiento de la información.
- B) Realizar reuniones de brainstorming con el equipo de trabajo.
- C) Las siguientes actividades son para realizar mejoras en el proceso actual por ejemplo con el objetivo disminuir tiempos en el proceso.
- D) Realizar informe final con proceso levantado y mejorado del departamento en estudio.

3. Establecer si hacer estudio de la situación actual: Se establece hacer un estudio de la situación actual, si el proceso tiene actividades definidas, roles y sistemas como bases de datos, software y hardware de apoyo, que se puedan utilizar en el rediseño.

B) Entender la situación actual:

1. Modelar la situación actual: Utilizando el Macro-proceso de "Gestión, producción y provisión del bien o servicio", se abstraen las características más importantes y relevantes de los procesos elegidos, para efectos del rediseño. Se identificarán sub-procesos dentro del Macro-proceso de Abastecimiento, y luego se fabricarán diagramas de roles para cada uno de estos sub-procesos a un nivel de detalle de actividades básicas. Estos subprocesos se identifican mediante un detallado análisis en terreno,

2. Validar el modelo y medir: Se realiza una verificación sobre la situación actual modelada, para verificar que los procesos representen lo que hoy día ocurre, esto se realizará con los operadores actuales de los procesos, los jefes de unidades

C) Rediseñar:

Se establecerán los cambios que deberían efectuarse para mejorar el desempeño actual de los procesos. Se subdivide en:

1. Establecer la dirección de cambio: Genera los cambios globales que conviene realizar, tanto en la relación externa con proveedores, como internas con el cliente interno.

2. Modelar y evaluar el rediseño: Se realiza una representación de los nuevos procesos que implementarán el cambio establecido, nuevamente se fabrican los diagramas de roles y se le realiza una evaluación operacional al rediseño bajo las tres directrices de un buen proceso de abastecimiento (eficacia, eficiencia, transparencia). En lo que respecta al Hospital de los Ángeles, dado que no existían levantamiento de procesos, la finalidad y establecer este, para desde allí luego fijar una meta de al menos dos años para medir su funcionamiento y llevar a cabo los rediseños.

D) Implementar:

1. Implementar los procesos: Entrenamiento de los participantes en el proceso, una marcha blanca para eliminar problemas de último minuto y una verificación de que el conjunto opera de acuerdo a lo señalado y produce los resultados esperados, y para ello, se acuerda lo siguiente:

A) Se realiza reunión con directivos para difundir y aprobar informe final con proceso levantado y mejorado del departamento.

- Compras realizadas de acuerdo al plan.
- Compras no realizadas de acuerdo al plan.
- Compras realizadas, pero con modificaciones (ej. mayor o menor presupuesto o plazo que lo estimado).
- Otras compras realizadas no previstas en el plan y las causas que originan las desviaciones respecto al plan. (urgencias, extraordinarias)

CAPITULO V: PROCESOS DE ABASTECIMIENTO EN UN HOSPITAL PÚBLICO DE ALTA COMPLEJIDAD

5.1.- INTRODUCCION

5.1.1.- Generalidades

En los hospitales públicos en Chile en general, el trabajo de los procesos es prácticamente nulo, ya que la gestión no está centrada en el desarrollo de los mismos, ni en la mirada que se tiene que tener para que se pueda lograr tener una gestión, que cumpla con la estándares de Calidad, Eficiencia, Eficacia, Transformación, Innovación y Cambio (es decir hacer lo correcto, Hacer mejor las cosas, algo nuevo diferente), que lleve a generar Valor Publico y que impacte verdaderamente en el uso eficiente de los recursos

El Hospital Público en Chile, seguirá teniendo un rol preponderante en la satisfacción de las necesidades de atención médica de la población de menores recursos.

De igual modo, existen otros factores que están afectando el funcionamiento de los hospitales como son: los cambios bio-demográficos y del perfil epidemiológico; la judicialización de la medicina; el aumento de los costos y de la productividad del recurso cama; y los avances de la tecnología médica que facilitan la resolución de los problemas de salud en forma ambulatoria.

En cuanto a la gestión administrativa, los hospitales consumen entre el 40 a 60% del total de los recursos asignados al sistema público de salud. Asimismo, se caracterizan por ser estructuras pesadas y verticales; rígidas y burocráticas, con limitantes legales y centralistas en la gestión de los recursos financieros y humanos, y con una cultura organizacional muy fuerte y poco permeable a los cambios del entorno.

En el ámbito de la gestión clínica, los principales problemas que enfrentan los hospitales públicos se relacionan con la dificultad para estimar la demanda; un insuficiente control de la gestión clínica, una organización de la actividad clínica en servicios que no dan cuenta de la complejidad de los cuidados; inflexibilidad en el uso de los recursos; predominio de un modelo de atención de tipo biomédico y una organización centrada en la burocracia administrativa.

Por otra parte, en lo que se refiere a la gestión Administrativa, también los hospitales públicos presentan una gran variedad de dificultades entre las que destacan: Nula coordinación clínica, que influye en los procesos de programación y con ello nula claridad de los recursos que se requieren, alto nivel de endeudamiento (reportajes de diarios nacionales), nula gestión de los procesos administrativos en general, desmotivación funcionaria, gestión inadecuada de los abastecimiento hospitalaria (que inciden de manera significativa en la deuda). Etc.

Por lo anterior, se requiere realizar cambios, para que los hospitales sean más eficaces y eficientes; más cercanos a las personas que sirven; más abiertos a la participación

ciudadana; al control social y más sensibles, flexibles y dinámicos en adaptarse a las necesidades de las personas y comunidades.

En el contexto de la reforma de la salud, el modelo propuesto señala que “el modelo de atención debe tener una fuerte orientación a la promoción de la salud; a la prevención de las enfermedades; a la atención oportuna y permanente de las enfermedades en los niveles de complejidad más adecuados; al trabajo en redes asistenciales, superando la fragmentación y descoordinación hoy existente.

5.1.2.- Hospitales Auto gestionados

La gestión de los hospitales ha sido una constante preocupación para los sistemas de salud. Principalmente porque el logro de las metas de dichos sistemas en la mayoría de los casos ha sido asociado al nulo desempeño de las instituciones hospitalarias. Así, los procesos de reforma a los sistemas de salud de las últimas tres décadas en América Latina han implementado diversas reformas en la organización hospitalaria tendientes a otorgar mayores espacios de autonomía en el ámbito de la gestión (Hernández, 2002; Echeverri, 2008; Homedes & Ugalde, 2005; Lloyd-Sherlock, 2005; Belmartino, 2005; Jack, 2003; García-Prado & Chawla, 2006; Mesa-Lago, 2007).

En Chile, la reforma de la salud de la década pasada involucró la creación e implementación de los Establecimientos de Autogestión en Red (EAR). Estos, serían aquellos establecimientos hospitalarios dependientes de los servicios de salud con la mayor complejidad técnica, desarrollo de especialidades, organización administrativa y número de prestaciones (Ley 19.937 de Autoridad Sanitaria y Gestión, 2004). Previo a estos cambios, los hospitales públicos se caracterizaban por su dependencia de los servicios de salud y no contaban con autonomía para la gestión de sus recursos por parte de los equipos directivos (Nancuante & Romero, 2008). Así, la política implicaba crear espacios de mayor flexibilidad y autonomía para la asignación de los recursos y en la gestión de del presupuesto de los hospitales (Retamal, 2009).

Inicialmente se planteó el mes de enero de 2009 como fecha límite para que los 59 hospitales de alta complejidad incluidos en la Ley de Autoridad Sanitaria y Gestión se adscribieran al régimen de autogestión, no obstante al año 2008 sólo 11 de estos establecimientos habían completado el proceso que los acreditaba como EAR (Artaza, 2008). Las principales dificultades de los establecimientos para acceder a la categoría de EAR se han relacionado a que estos no alcanzaron los estándares requeridos, junto con experimentar una alta rotación de sus directivos (Sociedad Chilena de Administradores en Atención Médica y Hospitalaria, 2009). Actualmente los 59 hospitales descritos en la Ley se encuentran adscritos al régimen de EAR por el sólo imperio de la Ley, sin embargo no existe evidencia respecto de las dificultades de los equipos en la implementación de los cambios, así como de las brechas que aún persisten en las instituciones respecto del diseño y la implementación de la política.

“La ley establece que los establecimientos de salud dependientes de los servicios de salud, que tengan mayor complejidad técnica, desarrollo de especialidades, organización

administrativa y número de prestaciones, podrán obtener la calidad de Establecimientos Auto gestionados en Red.”

1) Qué significa?

En términos globales ser auto gestionado en red, se sustenta en tres puntos concretos:

Primero, que el hospital esté integrado en la red asistencial. O sea que transformemos esta cultura en la que vivimos hoy de compartimientos cerrados y estancos, en una cultura de red.

Formar verdaderas redes de atención de los pacientes.

Segundo, es que los hospitales tengan un verdadero desarrollo institucional, esto quiere decir, que existan líneas concretas de desarrollo en todo ámbito, desde recursos humanos hasta gestión clínica o satisfacción usuaria.

Tercer punto, clave y fundamental para los hospitales hoy día en Chile, es la es la estabilidad financiera estabilidad financiera, el contar con presupuesto autónomo.

2) Requisitos para ser un Hospital Requisitos para ser un Hospital Auto gestionado

- A) Demostrar la existencia de una articulación adecuada con la Red asistencial y cumplir las obligaciones señaladas en el reglamento de establecimientos auto gestionado, para lo que se requerirá un informe del Director del Establecimiento al Director de Servicio correspondiente.
- B) Estar registrado en la Superintendencia de Salud como prestador institucional de salud acreditado. Para tales efectos el establecimiento deberá acreditar y mantener la acreditación de todas las prestaciones que otorgue para las cuales se fijarán los estándares de calidad por el Ministerio de Salud.
- C) Tener un Plan de Desarrollo Estratégico para el establecimiento que sea concordante con las políticas, planes y programas de la Red Asistencial del Servicio, que deberá considerar, a lo menos, los siguientes aspectos:
 - * Política y plan de acción de Recursos Humanos.
 - * Política y plan de acción de Gestión Financiero-Contable y Presupuestaria.
 - * Política y plan de acción de mejoramiento de los índices de satisfacción usuaria.
 - * Plan de Gestión Clínica y Administrativa.
 - * Procedimientos de recaudación de ingresos de operación y otros ingresos.
 - * Plan de Actividades de Auditoría interna.
 - * Sistemas de Planificación y Control de Gestión.
- D) Mantener el equilibrio presupuestario y financiero, definido como el equilibrio que debe existir entre los ingresos y gastos devengados y que el pago de las obligaciones devengadas y no pagadas se efectúe en un plazo no superior a

sesenta d sesenta días y que dichas obligaciones deben contar con el respaldo presupuestario correspondiente.

- E) Tener sistemas de medición de costos, de calidad de las atenciones prestadas y de satisfacción de los usuarios, así como del cumplimiento de las metas sanitarias establecidas en Convenios o Compromisos de Gestión.
- F) Cumplir con las Garantías Explícitas en Salud que se encuentren vigentes en la atención de pacientes beneficiarios de éstas, salvo que exista justificación fundada para el incumplimiento.
- G) Tener implementado, de acuerdo a su Plan de Desarrollo Estratégico y a las políticas del Servicio en lo referente a los beneficiarios de la ley N° 18.469, procedimientos de cobro y recaudación de ingresos.
- H) Contar con un Plan Anual de Actividades y un Plan de Inversiones que implemente el Plan de Desarrollo Estratégico.
- I) Contar con mecanismos formales de participación tales como: Consejo Técnico, Comités, Unidades Asesoras y cualquier otro que sea necesario, de carácter permanente o temporal. Deberán contar con reglamentaciones internas reglamentaciones internas de funcionamiento, mantener actas de sus sesiones y ser constituidos formalmente por resolución interna n interna. Asimismo deberán contar con sistemas de cuenta pública a la comunidad.
- J) Deberá existir un sistema especializado que cuente con mecanismos para el manejo de las peticiones, críticas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, orientado a recibirlos y aún más importante solucionarlos.

3) Obligaciones de un Hospital Obligaciones de un Hospital Auto gestionado

A) Desarrollar el tipo de actividades asistenciales, grado de complejidad técnica y especialidades que determine el Director del Servicio respectivo, de acuerdo al marco que fije el Subsecretario de Redes Asistenciales en conformidad con los requerimientos y prioridades sanitarias nacionales y de la respectiva Red.

B) Atender beneficiarios, que hayan sido referidos por alguno de los establecimientos de las RedesAsistenciales que correspondan, y los casos de urgencia o emergencia, en el marco de la ley y los convenios correspondientes

- Mantener sistemas de información compatibles con los de la Red correspondiente, los que serán determinados por el Subsecretario de Redes Asistenciales.
- Entregar la información estadística, de atención de pacientes y cualquiera otra información de salud que le sea solicitada, por el Ministerio de Salud, el Fonasa, el Servicio, la Superintendencia de Salud, los establecimientos de la Red Asistencial correspondiente o alguna otra institución con atribuciones para solicitarla.
- Contar con un sistema de registro y gestión de listas de espera y cumplir con las metas de reducción acordadas con el Servicio respectivo.
- Dar cumplimiento a los convenios celebrados con el Fondo Nacional de Salud, el respectivo Secretario Regional Ministerial de Salud y con el Servicio correspondiente.

- Efectuar auditorias de la gestión administrativa y financiera a lo menos una vez al año, las que podrán ser realizadas por auditores externos conforme a las normas que imparta el Subsecretario de Redes Asistenciales.

5.2.- IMPORTANCIA DE LOS PROCESO DE ABASTECIMIENTO

5.2.1.-Porque trabajar con los procesos de abastecimiento en un hospital publico

Entre las razones que explican, porque la importancia de rediseñar los procesos en un hospital público, se tienen entre otros

- A) Optimiza los recursos que disponen los hospitales de manera más eficiente
- B) Lograr reducir los niveles de inventarios, y con ello generar recursos adicionales, para otras actividades
- C) Es uno de los factores que inciden en la deuda hospitalaria
- D) Permite comprar los diferentes productos y servicios en mejores condiciones
- E) Evita perdidas innecesarias (por vencimiento de fechas de los productos)
- F) Mejora la gestión de la Bodega, ya que se tienen los productos que se requieren, en cantidad adecuada a los niveles de producción
- G) Optimiza la capacidad de almacenamiento y con ello reduce los espacios físicos de las bodegas
- H) Lograr mejores precios de mercado, pues evita comprar de forma innecesaria
- I) Permite cumplir con los mandatos de la ley de compra, en especial los referidos a los tratos Directos
- J) Obliga a la Institución a generar un proceso de Planificación Global de las actividades, para construir el Plan Anual de Compras
- K) Con el punto anterior, ayuda a generar la capacidad de oferta de la institución y su uso efectivo de la misma

A) Planteamiento del problema

El sistema de abastecimiento del Hospital ha sido históricamente deficiente. Los distintos centros de responsabilidad de costos, departamentos y unidades del Hospital solicitan a abastecimiento los insumos, tanto clínicos como no clínicos, equipos o materiales que se requieran para llevar a cabo su actividad, de este modo, funcionan bajo una lógica de día a día que carece de la planificación necesaria para hacer de la provisión de insumos de cada cliente interno un proceso claro y fluido, que no dificulte el funcionamiento del Hospital y permita un análisis de mediano y largo plazo.

Abastecimiento es un departamento dependiente de la Subdirección administrativa; a la fecha su función ha sido básicamente, intermediar entre los clientes internos demandantes y los proveedores del Hospital la compra de productos y/o servicios. El Departamento de Abastecimiento cuenta con un marco regulatorio estricto al cual debe ajustarse y vigente de compras públicas N° 19.886 y portal de compras públicas Chile-Compra,)

Chile-Compra es un Servicio Público descentralizado, dependiente del Ministerio de Hacienda, y sometido a la super-vigilancia del Presidente de la República. Se creó con la Ley de Compras Públicas y comenzó a operar formalmente el 29 de agosto de 2003.

Su función es tanto transparentar como facilitar las compras de entidades públicas por medio de un portal de interacción entre comerciantes y organismos públicos, el hospital en este caso.

El problema recae en las ineficiencias que se incurren actualmente en el área de abastecimiento desde la implementación de Chile-Compra, principalmente debido al mayor papeleo que demanda esta nueva forma de comprar junto con la poca capacitación del personal, el cual se mantiene desde antes del 2003, año de puesta en marcha de Chile-Compra.

Por todo esto, se hace indispensable repensar el proceso completo de abastecimiento ya que se quiere mejorar tanto la calidad del servicio entregado al paciente como la calidad laboral de los trabajadores del hospital, y ambos están siendo afectados por un sistema de abastecimiento deficiente.

B) Justificación

El hospital posee criterios de tiempos aceptables para los distintos tipos de compras.

Estos criterios son establecidos como los de mínimo rendimiento para un correcto funcionamiento del hospital.

Los dos procesos de compras más frecuentes del hospital , compras menores a 100

UTM y compras mayores a 100 UTM por licitación pública se muestran a continuación:

Figura 1: Tiempos de procesos.

	Tiempo Aceptable	tiempo real
≤ 100 UTM	15 días	30 días
≥ 100 UTM	45 días	90 días

Fuente: Datos de Unidad de Compras.

Este es solo el promedio, ya que existen casos puntuales donde el tiempo de espera no es el doble del aceptable, si no que el triple o cuádruple de éste, o incluso más. Los tiempos aceptables son fijados en conjunto por las unidades de Compras y Bodega en base a lo que ellos planifican.

Esto trae como consecuencia innumerables reclamos por parte del cliente interno al igual que una baja en la calidad recibida de los pacientes, que muchas veces tienen que re-agendar cirugías fijadas con meses de anticipación por el hecho de no contar con

implementos requeridos a tiempo, ya sea por culpa de poca planificación como por atrasos en el proceso de licitar y comprar los productos.

La calidad laboral también es afectada, ya que aumenta el estrés laboral por el hecho de no contar a tiempo con todos los implementos necesarios para un correcto funcionamiento de las unidades, ya sea de insumos clínicos como artículos para uso administrativos. Los constantes reclamos de los clientes internos hacia abastecimiento por el no cumplimiento de plazos genera un ambiente de disconformidad y no de unidad, en vista que en abastecimiento saben que no toda la culpa pertenece a su departamento mientras que el cliente interno se desentiende de su parte de la responsabilidad en el problema.

No debiese ser responsabilidad del médico el asegurarse de que todos los implementos necesarios se encuentren disponibles, pero actualmente esa responsabilidad recae en ellos, (aproximadamente 40% de su tiempo dedicado a ello) al no existir ningún tipo de control de existencias ni programa de reabastecimiento predictivo que ayude en esta labor.

Dentro del proceso de abastecimiento, existen subprocesos internos con mucha ineficiencia, por ejemplo el circuito de firmas. Debido a la burocracia legal que implica tener un sistema como Chile-Compra, cada licitación debe ir con un contrato respectivo y una resolución debe ser firmada por altos cargos del hospital para así aprobar una compra. El proceso de firmar este documento es conocido como circuito de firmas, y está establecido que no debe demorarse más de 3 días en ser firmado por todos, pero en la actualidad, este simple proceso tarda semana cerca de 10 días en promedio, llegando incluso a casos en que tarda un mes entero. El nulo control en este proceso es uno de los principales causales de este problema.

El que no se cumplan los plazos establecidos como aceptables en el proceso de abastecimiento trae graves consecuencias en el clima laboral. Esto debido a que muchas de las metas de cada CR, CC, dependen de un correcto abastecimiento, en los tiempos establecidos, cosa que al no ocurrir, genera frustración y desesperanza

Las áreas de Compras y Finanzas sufren de constantes críticas, tanto formales como informales, lo cual trae consigo un mal clima laboral dentro de los clientes internos. No es grato trabajar en un lugar donde no se está funcionando bien.

Otro punto que se ve muy perjudicado por los plazos, son los montos de dinero asignados del presupuesto anual a los Centros de Responsabilidad y de Costos. Cada uno de ellos tiene un presupuesto anual designado, el cual debe gastar, justificadamente, en su totalidad en medida de lo posible. Sucede que al no cumplirse los plazos estipulados por compras de un correcto funcionamiento del proceso de abastecimiento, muchas de las licitaciones pasan de un año a otro, perjudicando de forma doble a la unidad afectada: primero, no logrando la meta de gastar todo su presupuesto, y segundo, el presupuesto del año siguiente viene reducido debido a que el año anterior no lograron el objetivo de gastar todo lo que muchas veces causa que le asignan menos dinero este año y

además deben pagar del presupuesto del año actual, proyectos del año pasado reduciendo desde el comienzo del año el presupuesto anual.

Fuera de problemas internos de calidad laboral, el no tener un sistema de abastecimiento fluido causa desconfianza, por lo que muchas de las unidades piden sobre stock para poder tener implementos en casos de emergencia. Basta ver como se administran lo que se conoce con bodegas periféricas, muchas con Stock hasta de un año

El área de Compras cuenta con 15 empleados, y de ellos 10 realizan gran cantidad de horas extra.

Si no se rediseña con urgencia el proceso completo de abastecimiento, se prevé un colapso del sistema desencadenando una ostensible baja en la calidad del servicio entregado por el hospital a corto plazo.

El área de compras maneja un presupuesto anual superior a los 22.000 millones de pesos, por lo que una mejora en los procesos puede significar un importante ahorro para el hospital.

5.2.2.- Marco Conceptual

A) Rediseño mediante patrones

Los patrones de procesos son configuraciones de actividades y flujos de información que permiten acumular y transmitir conocimiento estructurado acerca de cómo diseñar buenos procesos de negocios, incluyendo los sistemas de apoyo a éstos con TI. Ellos ofrecen un método novedoso y eficiente para mejorar los procesos de una empresa, sin tener que empezar de cero, aprovechando la experiencia y mejores prácticas de muchas organizaciones, sintetizada en patrones.

La experiencia muestra que los mismos procesos se repiten en diferentes organizaciones, de la más variada naturaleza, y que la manera en que ellos se realizan en las empresas líderes –de acuerdo a lo que se denominan “mejores prácticas”– es muy parecida. Esto ha permitido concluir que en cualquier organización hay un número pequeño de tipos de procesos, entre 7 y 15, y cada uno de ellos, además de tener una arquitectura o estructura común que comparte con los otros, es muy parecido en su esencia en diferentes contextos.

En base a esto se definan dos Macro-procesos:

- Macro proceso de Gestión de producción
- Macro proceso de Abastecimiento y provisión del bien o servicio

Donde el Macro-proceso, de gestión de la producción se constituye en el insumo de entrada (input) del segundo macro proceso, pues allí surgen los elementos necesarios para desarrollar.

Para la representación gráfica del proceso, se identificarán las actividades del proceso y de los flujos que las ligan. Esta representación de flujo tiene una larga historia en trabajos que precedieron el rediseño de procesos. Así, por mucho tiempo, se han confeccionado diagramas de flujo que modelan los procedimientos. En ellos se explicitan las actividades participantes, los documentos que fluyen y la lógica que determina el flujo. En la propuesta no se trabajara en un sistema informático, pues este viene después de los rediseños

Las Entradas representan los insumos materiales o de información que una Actividad necesita para poder producir sus Salidas, que son productos físicos o de información resultado del manejo interno de la Actividad. El Control son las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una Actividad debe respetar al realizar su trabajo. Los mecanismos son todos los elementos relevantes que requiere la actividad, no insumidos en su trabajo, para poder generar las Salidas.

Se comenzará modelando los procesos ocupando el método IDEF0. Este consiste en ir entregando gradualmente el detalle de un proceso, empezando con un nivel cero, en el cual él es una sola gran actividad con sus correspondientes flujos. En un segundo nivel, esta actividad se descompone en un número pequeño (menos de 10) de sub-actividades que detallan los componentes que participan en el proceso. Si es necesario, cada uno de estos componentes puede, a su vez, descomponerse para entregar más detalle y así, sucesivamente, hasta llegar al nivel apropiado. Esta manera de modelamiento se denomina descomposición jerárquica

B) Gestión de abastecimiento

Para realizar un buen rediseño del proceso de abastecimiento, se debe complementar una correcta metodología de rediseño de procesos con los fundamentos que llevan a una correcta gestión del abastecimiento dentro de una organización, en particular de una empresa pública como es el caso del Hospital Dr. Víctor Ríos Ruiz de los Ángeles.

Una buena gestión de abastecimiento ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos estratégicos, a funcionar bien en el día a día y, simultáneamente, a disminuir costos.

Además, en el caso del sector público, también mejora la transparencia, aspecto esencial considerando que las compras se efectúan con el aporte de todos los ciudadanos.

En particular, el abastecimiento puede ser entendido como el proceso realizado por una organización para conseguir aquellos bienes y servicios que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros. Este concepto implica incorporar en la definición de proceso todas aquellas actividades que se relacionan con la compra o contratación, desde la detección de necesidades hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio.

Dentro del sector público, donde se encuentra el Hospital, tres son los principales principios orientadores para todos los procesos de compras y de contratación

. Estos principios son:

- Eficacia
- Eficiencia
- Transparencia

Entendemos eficacia como que las compras oportunas permitan satisfacer una necesidad efectiva, relacionada con los objetivos de la organización.

Se emplea eficiencia como el de utilizar de la mejor manera posible los recursos disponibles para satisfacer los requerimientos. Esto se traduce en dos aspectos; por un lado, cuidar que la relación entre la calidad de los productos y sus costos sea la adecuada y, por otro, que el proceso de compra sea realizado sin usar más recursos que los estrictamente necesarios.

Finalmente, dado que se utilizan recursos públicos, es necesario que los procesos de compras y contratación den garantías de transparencia a todos los actores implicados.

Es importante cuidar que la información se encuentre disponible para quien lo requiera, de manera de evitar situaciones poco claras, discriminatorias o que atenten contra la competencia.

El abastecimiento no es una función exclusiva del departamento o la unidad de compras, sino un proceso consistente en múltiples actividades donde interactúan diversos actores, como otros departamentos, clientes internos y externos, proveedores, compradores, ciudadanos, etc.

El proceso se puede dividir en seis etapas

1. Definición de requerimientos
2. Selección del mecanismo de compra
3. Llamado y recepción de ofertas
4. Evaluación de las ofertas
5. Adjudicación y formalización
6. Ejecución y gestión del contrato

1.- Definición de requerimientos

La definición de requerimientos es la primera etapa del proceso y probablemente una de las más importantes. Comienza con la detección de necesidades y termina con la definición del producto o servicio que permitirá satisfacer esta necesidad. Todo ello en el marco de la programación de actividades y la definición del plan anual de compras

En términos generales, se trata de traducir la necesidad de un usuario o grupo de usuarios en un requerimiento para los proveedores. Esto implica definir la necesidad y determinar cuáles son las características más importantes del bien o servicio que se necesita adquirir o contratar y de las condiciones de compra y entrega que nos gustaría asegurar.

Una buena definición de requerimientos permitirá que tanto compradores como proveedores manejen la información necesaria para cumplir con su rol en el proceso, de la mejor manera posible. Nosotros como compradores sabremos qué pedir, cómo pedirlo y cómo evaluar las alternativas. Los proveedores sabrán exactamente qué queremos, lo que les permitirá realizar ofertas que se ajusten a nuestras necesidades.

Además, si todos cuentan con la información necesaria y ésta es suficientemente clara, mejora la transparencia del proceso.

2) Selección del mecanismo de compra

Una vez que definimos qué necesitamos comprar, es necesario determinar qué mecanismo utilizaremos para adquirir dicho bien. Los mecanismos se encuentran definidos por la Ley 19.886 de Compras Públicas y el Reglamento de dicha Ley y su utilización se encuentra bastante acotada por lo establecido en dichas normas.

Los criterios que deben orientar la elección del sistema son la eficiencia, la eficacia y la transparencia. Tal como demuestra la experiencia nacional e internacional y la literatura relacionada con el tema, mientras más abierto y competitivo sea el mecanismo de compra seleccionado, mejores posibilidades de ser:

- Efectivos: ya que mejoran nuestras posibilidades de conseguir aquello que necesitamos.
- Eficientes: seguramente podemos conseguir la mejor opción existente en el mercado, mejor precio y lograr una mejor relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- Transparentes: todos los actores interesados podrán participar en el proceso con igualdad de oportunidades para acceder a la información

Los mecanismos que establece la ley son: Convenio Marco, Licitaciones Públicas, Licitaciones Privadas y Trato Directo.

3) Llamado y recepción de ofertas

Esta etapa tomará diferentes formas dependiendo del mecanismo de compra que se haya seleccionado. En algunas ocasiones, este proceso será relativamente sencillo, como en el caso de productos que sean ofrecidos a través de Catálogo Electrónico de Convenios Marco, ya que se solicita la aceptación de una orden de compra y una vez que el proveedor acepta se cierra esta etapa. En otros casos, esta etapa puede ser relativamente más amplia, como en caso de las licitaciones, donde habrá que definir plazos, redactar bases, publicarlas, recibir y resolver consultas, etc.

4) Evaluación de las ofertas

Una vez que se tienen las propuestas de los oferentes, se debe analizar cuantitativa y cualitativamente si ellas satisfacen especificaciones administrativas y técnicas.

Para ello, debemos realizar un proceso de evaluación que podrá ser más o, menos complejo, dependiendo de las características de la compra y de la cantidad de propuestas recibidas. Es muy importante destacar que las evaluaciones deben ser pensadas para comparar las ofertas en aquellos aspectos relevantes explicitados en la definición de requerimientos, los que deben considerar otras características, además del precio. Además, es fundamental definir previamente, el método que se usará para comparar las alternativas, lo que en la práctica significa establecer indicadores para los aspectos claves que se desean evaluar y el modo en que se piensan calcular.

Esta es una etapa crítica desde el punto de vista de nuestros potenciales proveedores y en la que ellos pondrán especial atención. Por esta razón, no sólo es importante realizar una buena evaluación, sino también comunicar previamente a los potenciales proveedores bajo qué criterios se les evaluará, estipulándolos con precisión en las respectivas bases o términos de referencia, y posteriormente, comunicar adecuadamente los resultados de la evaluación.

Debemos recordar que los proveedores podrán impugnar los procesos ante el Tribunal de Contratación Pública si perciben que éste no se realizó adecuadamente.

5) Adjudicación y formalización

Con esta etapa se cierra la parte decisoria del proceso. La adjudicación se realiza de acuerdo a lo evaluado en la etapa anterior. El resultado se comunicará a los actores involucrados y se procederá con la realización de los trámites y actividades tendientes a formalizar la compra o contratación respectiva.

Esta etapa es importante pues, en definitiva se establecen oficialmente los acuerdos del proceso de adjudicación, es decir, en esta fase deben formalizarse los acuerdos en materias de provisión, facturación y pago de los servicios, deben administrarse los riesgos de eventuales incumplimientos por parte del proveedor, prever mecanismos para garantizar el cumplimiento y para resolver las eventuales diferencias que pudiesen surgir.

6) Ejecución y gestión del contrato

Una vez adjudicada la compra, el bien o servicio deberá ser provisto de la manera en que fue acordado en el contrato u orden de compra. Dependiendo del caso, la entrega puede ser puntual o puede definir una relación de suministros que permanezca en el tiempo. En cualquier caso, la relación con los proveedores permanecerá mientras el bien o servicio se use. Durante este tiempo es necesario monitorear el desempeño del proveedor, en términos de su respuesta a eventuales requerimientos, consultas, ejecución de garantías, etc.

En esta etapa, se deberá pagar por los bienes o servicios recibidos. Evidentemente, el cumplimiento de los plazos y condiciones establecidos resulta muy importante para los proveedores, sin embargo también es muy relevante para nosotros. En la medida que cumplamos con nuestros compromisos estaremos en mejores condiciones para exigir a la contraparte. Además, las empresas proveedoras terminan incorporando en sus cuentas los costos financieros de los retrasos en los pagos, por lo que, en compras futuras, seguramente será difícil conseguir buenos precios.

Debido a que esta etapa finaliza la evaluación de las ofertas, es importante que la adjudicación sea documentada y publicada oportunamente en el portal de Chile-Compra, www.chilecompra.cl. El documento debe incluir, además del proveedor adjudicado, los criterios o variables evaluados, que deben ser los mismos que fueron definidos en las bases o términos de referencia. También debe señalar quienes evaluaron las propuestas para garantizar la ausencia de conflicto de intereses.

Finalmente, es importante que luego de recibir los bienes o servicios, se haga una evaluación de proveedores y de algunas variables básicas, tales como: oportunidad de la entrega, cumplimiento de condiciones de pre y post venta, eficacia del producto o servicio entregado, etc.

5.2.3.- Papel estratégico de Abastecimiento

En los últimos años el abastecimiento pasó de un papel secundario a uno más estratégico, debido a los avances de las tecnologías de la información, la globalización y los procesos de reforma y modernización del Estado. Las organizaciones han notado que las adquisiciones juegan un papel clave tanto en el cumplimiento de sus objetivos, como en la cantidad de recursos que se emplea para cumplirlos.

Dentro de este enfoque estratégico, el proceso más importante es el de planificación de compra.

A) Planificación de compra

Para contar con un buen proceso de abastecimiento, se debe desarrollar un plan o visión estratégico de las adquisiciones, el que debiera incluir:

- Contar con un Plan Anual de compras que responda a la programación de actividades y la demanda proyectada
- Un análisis de los bienes o servicios “esenciales” de la organización.
- Una evaluación de cómo se realizará la adquisición y del desempeño de los proveedores.

La planificación de las compras ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la institución, conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la organización. Además, una adecuada planificación sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, aspecto clave para las instituciones del sector público.

Planificar las compras significa definir qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc. También se programan con anticipación las compras requeridas, lo que permite organizar de mejor manera el trabajo al interior de la unidad de abastecimiento.

Entre las ventajas de planificar las compras, destacamos:

Precios más competitivos y mejor calidad obtenida en cualquiera de los distintos mecanismos de compra, debido a que una adecuada programación nos permite:

- Agregar demanda y, de este modo, conseguir mejores condiciones comerciales (precio, calidad, entrega, servicio post venta, etc.).
- Facilitar a la Dirección de Compras y Contratación Pública la suscripción de nuevos Convenios Marco, basándose en los requerimientos futuros estimados por los planes de compra de los servicios.
- Realizar una mejor definición de los requerimientos y de los plazos de los distintos procesos de compra, lo que trae aparejado un mayor número de proveedores potenciales y una mejor negociación en el caso de un único proveedor.

Menores costos administrativos, ya que al agregar demandas se realizan menos procesos de compra y, por tanto, menos papeleo, menos órdenes de compra, menos coordinaciones (ya sea vía telefónica, correo electrónico u otra), menos revisiones de la entrega del producto o servicio, etc.

Menores costos de inventario, ya que con una adecuada planificación será posible definir pedidos con un tamaño y con una frecuencia que permita disminuir los stocks y sus costos asociados.

Adecuada distribución de la carga de trabajo de los recursos humanos en el tiempo. Al contar con una buena planificación, es posible programar y distribuir en el tiempo los procesos de adquisiciones de manera de evitar la ocurrencia de períodos con grandes sobrecargas de trabajo, que además de perjudicar el clima laboral, afectan la eficiencia de los procesos. Los beneficios de contar con personal menos estresado son significativos, ya que aumenta el compromiso con la organización, disminuye la rotación, el ausentismo y aumenta la productividad.

Apoyo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, ya que permite liberar recursos para enfocarse en las compras que resulten estratégicas para la organización, ya sea en términos de su importancia para el desarrollo de las labores propias de la organización o de su relevancia para la implementación de un proyectoestratégico para la institución.

Mejoras al funcionamiento diario de la organización, ya que las compras sencillas o rutinarias, aunque aparentemente son menos importantes, resultan indispensables para

trabajar eficientemente.

Permite resolver situaciones de crisis de mejor forma. En primer lugar porque una buena planificación nos permitirá tener en cuenta situaciones de estacionalidad como aumentos de demanda en una determinada época del año. En segundo lugar, al haber planificado y programado la mayoría de las compras seguramente se estará más preparada para enfrentar las verdaderas situaciones urgentes, es decir, aquéllas que corresponden a eventos imposibles de planificar como la ocurrencia de eventos de fuerza mayor.

Finalmente, una buena planificación nos permite además controlar el proceso de abastecimiento, analizar las desviaciones y así poder tomar mejores decisiones a futuro.

La planificación de las compras puede ser entendida como un proceso de tres etapas:

1. Levantamiento de requerimientos
2. Programación de las compras
3. Control y seguimiento de la ejecución del plan

- 1) Levantamiento de requerimientos

Para planificar las compras, en primer lugar, es necesario saber qué se va a necesitar durante el próximo período. Es muy probable que muchos de sus requerimientos se repitan año a año. Por ejemplo, las necesidades de papel, artículos de escritorio, combustibles, servicios de limpieza, mantención de vehículos, fármacos, insumos clínicos, etc. se mantendrán relativamente constantes período tras período.

Ahora bien, siempre es importante estar informado respecto de los cambios que se espera implementar en el mediano plazo, ya que algunos de estos pueden generar modificaciones sustantivas en los consumos de la institución.

Hay otro tipo de bienes y servicios cuya demanda se asocia directamente con la ejecución de proyectos o programas especiales. En estos casos, la información histórica no permite estimar demandas futuras y será necesario recurrir a otras fuentes.

En términos generales, en todas las organizaciones públicas, estos proyectos y programas tienen responsables que suelen conocer con anticipación sus requerimientos. Entonces, una buena forma de conseguir información que permita estimar la demanda de este tipo de bienes y servicios es consultar con los responsables de las unidades que gestionan estos proyectos o programas.

Adicionalmente, cabe resaltar que la planificación debe realizarse de manera coordinada con el proceso de elaboración del presupuesto. Esto quiere decir que el levantamiento de necesidades debe realizarse a la luz de las previsiones de disponibilidad presupuestaria del próximo período. Al mismo tiempo, la planificación de las compras puede generar información relevante para la elaboración del presupuesto, de manera que es fundamental

velar porque establecer mecanismo de coordinación y entrega de información entre ambos procesos.

2) Programación de las compras

Una vez que se ha definido de qué modo se comprarán o contratarán los bienes servicios debemos programarlos de manera de asegurar su provisión en las fechas que se requerirán. Para esto es fundamental tener en cuenta los tiempos que se requieren para realizar cada uno de los procesos de compra y contratación.

Finalmente, será necesario incluir las actividades programadas en el calendario del próximo período, definiendo los responsables de realizar cada una de ellas. Es muy relevante planificar la utilización de recursos, programando las principales compras separadas en el tiempo, equilibrando así la carga de trabajo del personal de abastecimiento, así como, de los funcionarios de otros departamentos que deban participar en los procesos de compra.

3) Control y seguimiento de la ejecución del plan

El seguimiento del Plan de Compras es tan relevante como su elaboración. Nos permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se está ejecutando, lo que nos permite tomar medidas correctivas oportunamente. Se recomienda que, al menos con una frecuencia trimestral, analicemos los avances y resultados, identificando:

- Compras realizadas de acuerdo al plan.
- Compras no realizadas de acuerdo al plan.
- Compras realizadas, pero con modificaciones (ej. mayor o menor presupuesto o plazo que lo estimado).
- Otras compras realizadas no previstas en el plan y las causas que originan las desviaciones respecto al plan. (urgencias, extraordinarias)

Al analizar la información que se recoge de este proceso será necesario poner atención en las causas que pueden explicar las desviaciones ocurridas entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. Es muy probable que algunas de estas desviaciones se expliquen por problemas ocurridos durante la planificación de las compras, por lo que el seguimiento del Plan permitirá implementar mejoras en este proceso que permitirán evitar la ocurrencia de este tipo de errores en el futuro.

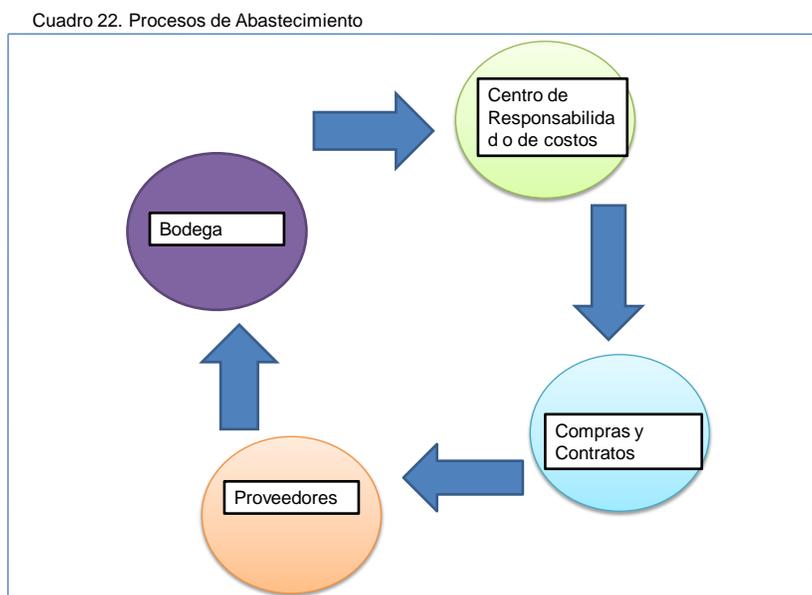
Finalmente, es preciso destacar que la realización del seguimiento permitirá detectar a tiempo la ocurrencia de problemas en la ejecución del plan, como atrasos o errores en las estimaciones de cantidades o precio

5.2.4.- Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento del Hospital Víctor Ríos Ruiz de los Ángeles se definirá como el proceso interno completo que va desde que una unidad o servicio solicita un insumo, hasta que dicho insumo se encuentra a disposición del solicitante. Para que el

ciclo se complete, varios actores forman parte del proceso. A continuación, en el cuadro 22, se muestran los principales actores con sus respectivas interacciones en el proceso de abastecimiento.

El proceso comienza en los Centros de Responsabilidad, Centros de Costos y Unidades del hospital, quienes mediante el plan anual y mensual solicitan los insumos mensuales, los cuales luego de ser licitados son comprados a los proveedores, quienes despachan a bodega para que así sean los servicios quienes hagan retiro de sus pedidos.



Cuadro N° 22. Proceso de Abastecimiento Fuente: Elaboración Propia

A) Centros de Responsabilidad, de Costos o Unidades

Dentro del HVRRLA, los CR O CC son todas las unidades estrictamente clínicas que poseen un sector físico dentro del hospital con camas a sus dispositivos.

Las unidades en cambio son principalmente administrativas, quienes dentro del proceso de abastecimiento, piden principalmente artículos de oficina.

B) Unidad de Compras

Es la principal unidad encargada del abastecimiento del hospital. Posee 8 ejecutivos permanentemente licitando y comprando productos. Contratos es una subunidad

encargada de redactar y revisar todos los contratos hechos para cada una de las licitaciones.

C) Proveedores

Los proveedores del hospital son todos aquellos que se adjudiquen una o más licitaciones (públicas o privadas) hechas por la unidad de adquisiciones dentro del portal Chile-Compra.

D) Bodega

Espacio físico organizado destinado a almacenar los productos de uso general y consumo frecuente adquiridos con la finalidad de mantener niveles de inventarios necesarios para evitar quiebres de stock. Es la unidad encargada de dar recepción a los productos comprados, almacenarlos y entregárselos a las unidades que los soliciten. Tanto bodega como contratos son sub-unidades de adquisiciones.

5.3.- DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE ABASTECIMIENTO DEL HOSPITAL

5.3.1.- levantamiento de los procesos de abastecimiento

5.2.1.1.- Introducción

El Departamento de Abastecimiento, plantea la necesidad de ordenar el Proceso del Departamento de Abastecimiento, para todas las adquisiciones y contrataciones reguladas y realizadas según ley de Compras 19.886.

Dentro de los procesos claves del hospital, se encuentra Abastecimiento, entregando soporte a todas las unidades dentro del establecimiento y lamentablemente no tiene un correcto desempeño hasta la fecha.

A) Objetivo

El informe por lo que se describe tiene por objetivo estandarizar el Proceso en el Departamento de Abastecimiento, para optimizar los tiempos y recursos en el Complejo Asistencial y realizar el proceso mejorando la calidad del servicio a los distintos Centros de Costos.

B) Alcances

Las Unidades y Centros de Costos que intervienen en el proceso son:

1. Dirección.
2. Subdirección Ejecutiva Médica.
3. Subdirección Ejecutiva Administrativa.
4. Subdirección de los Cuidados.
5. Departamento Jurídico.

6. Unidad de Evaluación y Control de Gestión.
7. Centro de Costo Pabellón Central y Urgencia.
8. Centro de Costo Imagenología.
9. Centro de Costo Laboratorio.
10. Centro de Costo Pabellón CMA.
11. Centro de Responsabilidad Ambulatoria.
12. Departamento Gestión de Recursos Humanos.
13. Departamento Gestión de Abastecimiento.
14. Departamento de Finanzas.
15. Comité de Contingencia de Compras Públicas

Y todos los Centros de Responsabilidad que soliciten bien o servicio, para cumplir con los objetivos del Complejo Asistencial.

El proceso comienza desde que se genera la solicitud de un bien o servicio, en los distintos Centros de Costos, los cuales luego de ser licitados son comprados a los proveedores, quienes despachan a bodega para que los Centros de Costos realicen retiro de sus pedidos.

Cada requerimiento surge de una necesidad y para ello existe la Solicitud de Adquisiciones, considerando un plazo mínimo de anticipación a la entrega del requerimiento, según los siguientes parámetros:

- ✓ Contrataciones menores a 100 UTM (15 días de anticipación)
- ✓ Contrataciones entre 100 y 1000 UTM (25 días de anticipación)
- ✓ Contrataciones mayores a 1000 UTM (45 días de anticipación)
- ✓ Contrataciones mayores a 5000 UTM (120 días de anticipación)

Para todos los casos debe entenderse los montos brutos con todos los impuestos incluidos. Los tiempos dependen del mecanismo de compra elegido.

El Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz, privilegia la compra a través de Convenio Marco, en segundo lugar Licitación Pública y sólo en casos excepcionales y atendiendo al giro del negocio, se procederá por otras vías de excepción, establecidas en la Ley 19.886 y su reglamento.

Los Plazos entre publicación y cierre son como se describen a continuación:

- ✓ Licitaciones menor a 100 UTM: mínimo 5 días
- ✓ Licitaciones entre 100 y 1000 UTM: mínimo 10 días
- ✓ Licitaciones mayor a 1000 UTM: mínimo 20 días

Los plazos corresponden a días corridos, no se puede cerrar Sábado, Domingos o festivos o un día Lunes antes del mediodía cuando la adquisición se haya publicado el Viernes anterior. Los tiempos dependen del mecanismo de compra elegido.

Toda adquisición de bienes o contratación de servicios que realice el Complejo Asistencial, deberá realizarse a través de www.chilecompra.cl. Éste es el medio oficial para la publicidad de los llamados a licitaciones o trato directo. De la misma forma se deben utilizar solamente los formularios definidos por Chile-Compra para la elaboración de Bases y Términos de Referencia, los que se encuentran disponibles en www.chilecompras.cl

Las excepciones a este proceder se encuentran claramente reguladas en el Artículo 62 del Reglamento de la Ley 19.886.

El Plan Anual de Compras, consiste en realizar a contar del mes de Septiembre a Noviembre de cada año por el Departamento de Abastecimiento, el proceso de planificación detallada de las compras, a partir de los programas y/o requerimientos formulados por los distintos Centros de Costos, considerando los niveles de stock y presupuestos asignados. El Plan Anual de Compras contiene la lista de los bienes y servicios que se adquirirán y contratarán cada mes en un año calendario, con expresa mención de la cantidad, valor estimado, fecha aproximada en que se da inicio al proceso de adquisición y toda otra materia solicitada por la Dirección de Compras Públicas.

De acuerdo a instrucciones de la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas, cada Unidad compradora debe elaborar el Plan Anual de Compras y publicarlo en el sitio www.chilecompra.cl.

La planificación de las compras ayudará a conseguir los objetivos estratégicos de la institución, conseguir precios más competitivos, efectuar compras oportunas y aumentar la productividad de la organización. Además, una adecuada planificación sirve para guiar, controlar y transparentar los gastos, aspecto clave para las instituciones del sector público. Planificar las compras significa definir qué necesita la organización, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un período de tiempo determinado. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada compra y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc.

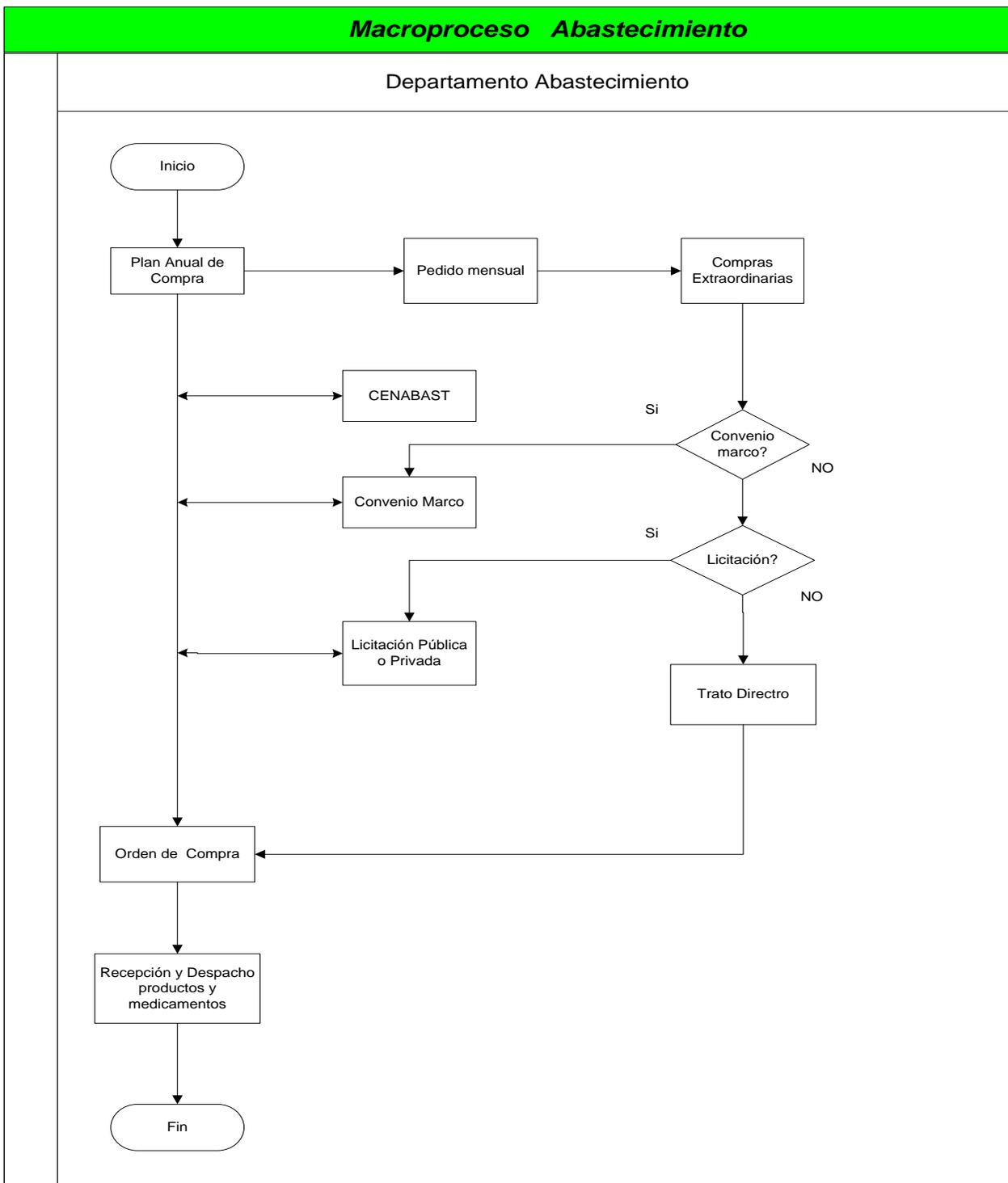
El Asesor Jurídico, es responsable y vela por el control de la legalidad de los actos y contratos administrativos de la institución, revisa y visa los contratos asociados a los procesos de compras, presta asesoría a los encargados de cada Unidad de Compra en materias jurídicas y orienta respecto de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen los actos y contratos de la Administración.

A) Procesos de Abastecimiento

C.1) Macro – Procesos de Abastecimiento

El Macro – Proceso de abastecimiento, nos muestra la mirada global del conjunto de los procesos de abastecimiento y nos permite desde allí el diseño de cada uno de los que intervienen en este importante desarrollo de Reingeniería.

En el cuadro N° 23, se muestra dicho macro proceso respectivo



Cuadro N° 23 Macro Proceso de Abastecimiento. Fuente de elaboración Propia e Ingeniero Sandra Briones

La explicación del cuadro de Marco de Procesos de abastecimiento se expone por medio de la ficha respectiva, que se muestra a continuación:

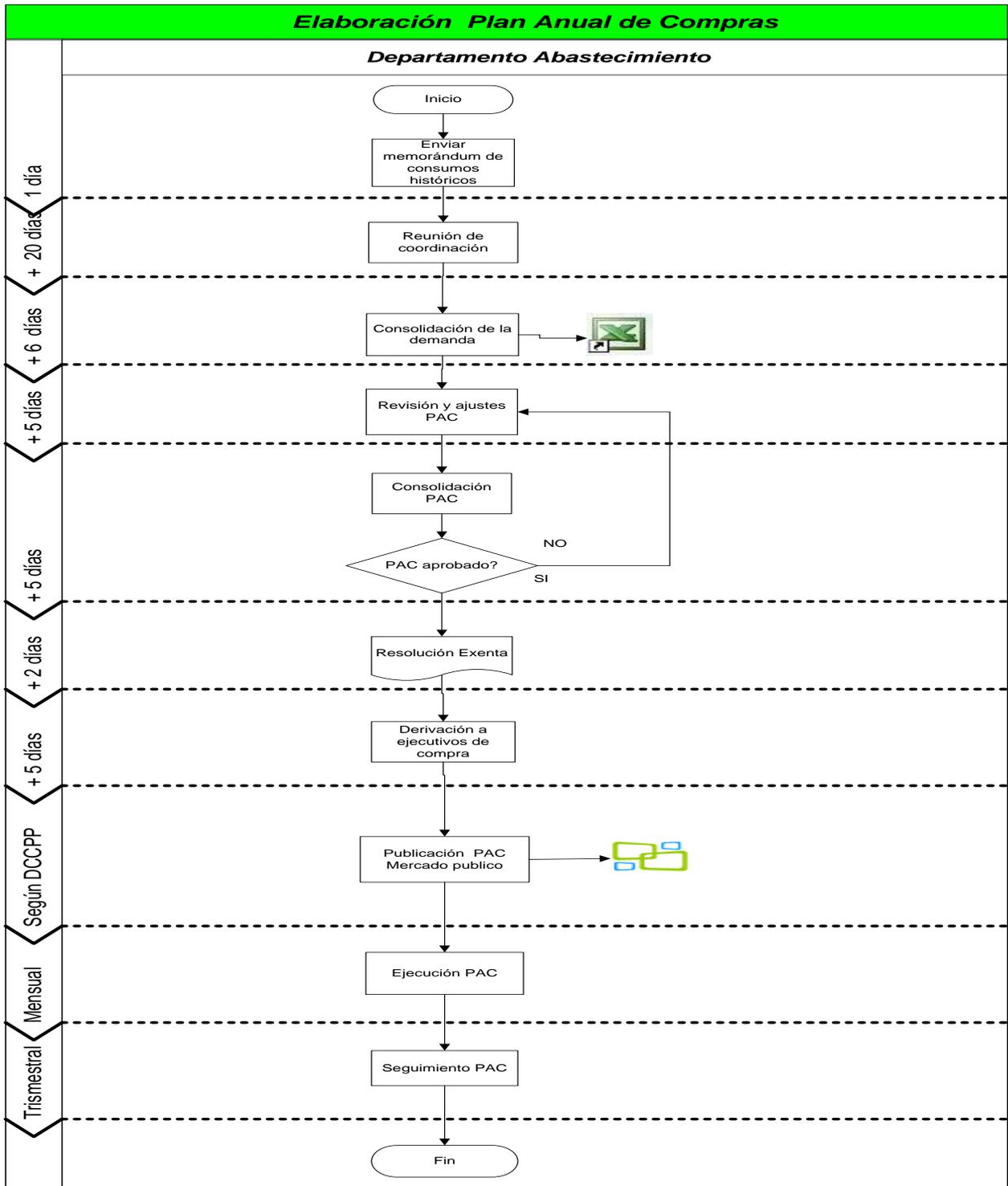
FICHA DE PROCESO			
Macro-proceso de Abastecimiento		Versión	Fecha
		1.1	
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Estandarizar el Proceso de Abastecimiento, para optimizar los tiempos y recursos en el Complejo Asistencial y realizar el proceso eficientemente.		
Entradas	Solicitud de pedido o plan de bodegas		
Salidas	Recepción conforme de bien o servicio		
Participantes	Centros de Costos Unidad Almacenamiento y Distribución Unidad de Compra Unidad Gestión de Convenios		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Subproceso Programa Anual de Compras	Pronostica las compras anuales del establecimiento, el momento en que se comprarán o contratarán y su valor estimado.	
	Sub-proceso CENABAST	Programa las compras de fármacos anuales del establecimiento, el momento en que se comprarán o contratarán y su valor estimado.	
	Subproceso Convenio Marco	Se opta como primera opción Convenio Marco si se verificó existencia de stock y vigencia del convenio.	
	Subproceso Licitación pública o Privada	Si no existe Convenio Marco vigente se opta por esta modalidad.	
	Subproceso Pedido Mensual	Los Centros de Costos, deben realizar el pedido mensual extraordinario a través de sistema informático.	
	Subproceso Compras Extraordinarias	Al requerir el Centro de Costo una compra urgente (extraordinaria), la	

		Solicitud de Compra debe ser revisada fundamentada y autorizada por el jefe de Centro de Costo.
	Subproceso Trato Directo	Si el requerimiento es de suma urgencia y no se alcanza a realizar proceso licitatorio breve, se opta por Trato Directo.
	Subproceso Orden de Compra	Autorizada la Orden de Compra por el Departamento de Gestión Financiera se procede a enviar la Orden de Compra al proveedor.
	Subproceso Recepción y Despacho productos y medicamentos	Recibido el producto según tipo de recepción (consumo inmediato - stock bodega) se despachan los productos y medicamentos a cada Centro de Costo.

Cuadro N° 24: Ficha técnica Macro Proceso de Abastecimiento. Fuente elaboración e ingeniero Sandra Briones

C.2) Proceso de Programa Anual de Compras

Este es un proceso vital para el desarrollo del abastecimiento del hospital, el que surge del proceso de Gestión de la Producción, en donde se elabora la programación anual de las actividades, considerando en ella la oferta con que cuenta el establecimiento y la demanda de las prestaciones



Cuadro N° 25 Programa Anual de Compras: Fuente Elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

Al igual que en el macro proceso de abastecimiento, la explicación de este sub proceso, se ve por medio de la ficha técnica

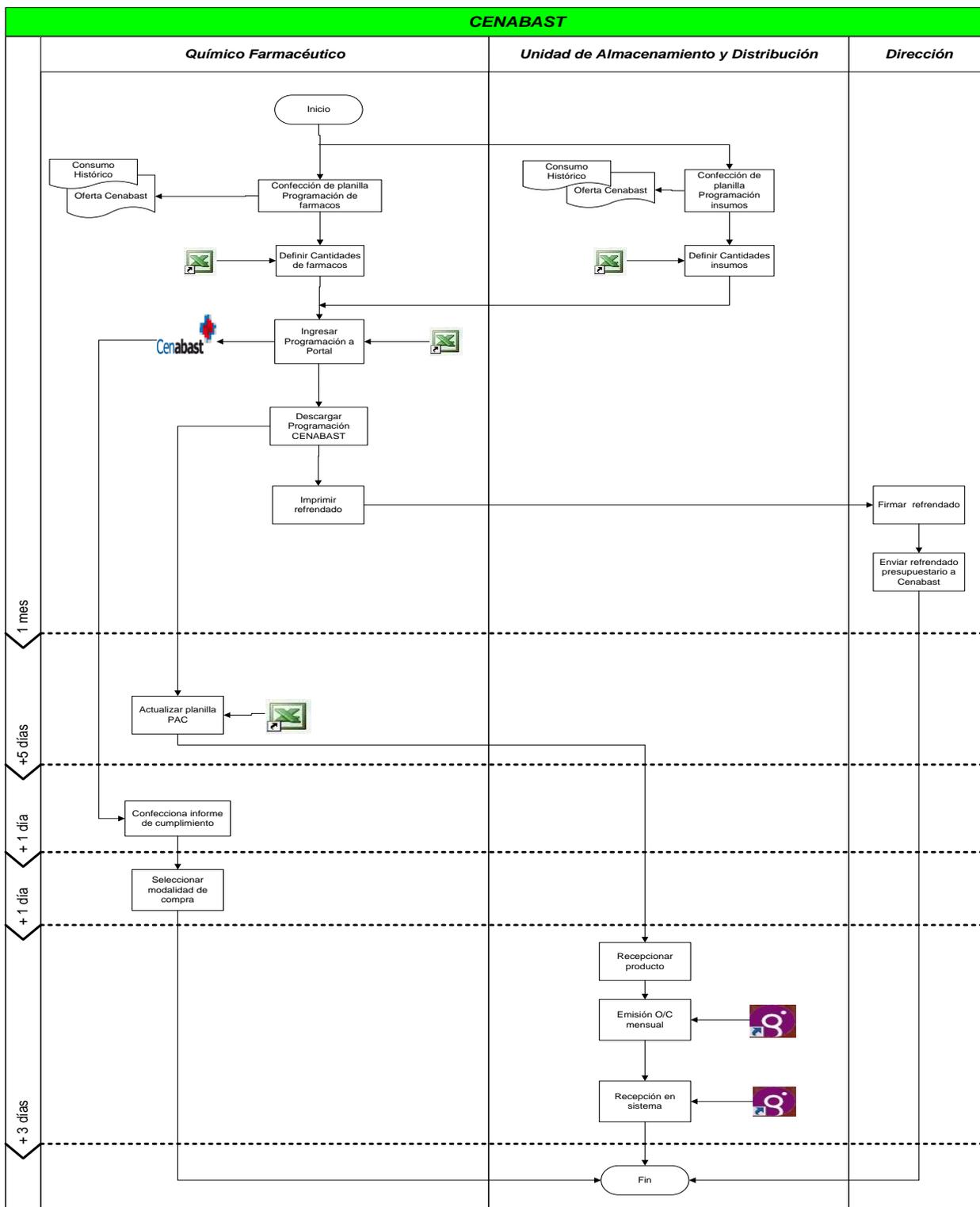
FICHA DE PROCESO			
Proceso Elaboración Plan Anual de Compras		Versión	Fecha
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Planificar y plasmar en un documento todas las adquisiciones de compras de bienes y servicios para el buen desarrollo de las funciones en la institución.		
Entradas	Estimación demanda proyectada		
Salidas	PAC aprobado		
Participantes	Centros de Costos y Centros de Responsabilidad Unidad Almacenaje y Distribución Unidad de Compra Unidad Gestión de Convenios		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Enviar memorándum de consumos históricos	Se entrega planilla Excel, con consumo histórico anual de insumos y listado con compras ejecutadas por cada Centro de Costo.	
	Reunión de coordinación	Reunión de coordinación con los jefes Centros de Costos, Departamento y/o Unidades para determinar insumos estratégicos que deseen adquirir para el año siguiente.	
	Consolidación de la demanda	Se recepciona La lista de requerimientos de todos los Centros de Costos, depts. y/o unidades, incluyendo el plan de mantención de equipos. Por lo tanto se consolidan los requerimientos de acuerdo al ítem presupuestario, y se procede a valorizarlo.	
	Revisión y ajustes PAC	El Jefe de Abastecimiento revisa el PAC. Si no existen observaciones en el	

		PAC se procede a consolidar el PAC.
	Consolidación PAC	Cuando el programa ya está revisado se consolidan todas las planillas de requerimientos de los distintos Centros de Costos en un solo programa.
	Derivación a ejecutivos de compra	Si el PAC consolidado no presenta observaciones se procede a redactar la resolución que aprueba PAC. Posteriormente se deriva PAC a ejecutivos de compra de acuerdo a las aéreas correspondientes, Estos proceden a seleccionar la modalidad de compra para cada producto. De lo contrario se revisa nuevamente y se realizan los ajustes correspondientes.
	Publicación PAC	Se ingresa el PAC institucional a la plataforma mercado público, cuando lo indique la dirección de compras.
	Ejecución PAC	Iniciar ejecución PAC, de acuerdo a mecanismos seleccionados para cada producto.
	Seguimiento PAC	El encargado de planificación y control del Departamento de Abastecimiento, realizará seguimiento trimestral del PAC a fin de verificar desviaciones y realizar ajustes necesarios.

Cuadro N° 26 Ficha técnica de Plan Anual de Compras. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

C.3) Sub proceso de CENABAST

Este es un sub proceso importante dentro del macro proceso de abastecimiento, pero existe una obligatoriedad de los hospitales públicos de compras productos relacionados con fármacos e insumos clínico a esta central que licita un gran volumen, para el sistema público de salud, entiéndase hospitales, CESFAM, consultorios, etc. Logrando con ello precios muy convenientes para el sistema en general



Cuadro N° 27: Sub proceso de CENABAST. Fuente elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

Para explicar este subproceso, se utiliza la ficha técnica respectiva que permite comprender el diagrama elaborado.

FICHA DE PROCESO			
Subproceso CENABAST		Versión	Fecha
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Dar cumplimiento al compromiso de Gestión		
Entradas	Estimación demanda proyectada		
Salidas	Recepción conforme de producto		
Participantes	Químico Farmacéutico Unidad Almacenamiento y Distribución		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Confección de planilla Programación insumos	Se elabora planilla en base a: 1.- Consumos históricos de insumos, obtenidos de Sistema Genero. 2.- Oferta CENABAST.	
	Definir Cantidades insumos	Sobre la planilla confeccionada, se detalla cantidad a programar para cada mes del año siguiente, considerando como referencia el consumo promedio mensual.	
	Confección de planilla Programación de fármacos	Se elabora planilla en base a: 1.- Consumos históricos de fármacos, obtenidos de Sistema Genero. 2.- Oferta CENABAST.	
	Definir Cantidades de fármacos	Sobre la planilla confeccionada, se detalla cantidad a programar para cada mes del año siguiente, tomando como referencia el consumo promedio mensual.	
	Ingresar Programación a Portal	QF Asesor de Departamento debe ingresar a la plataforma CENABAST, la programación del año siguiente en la	

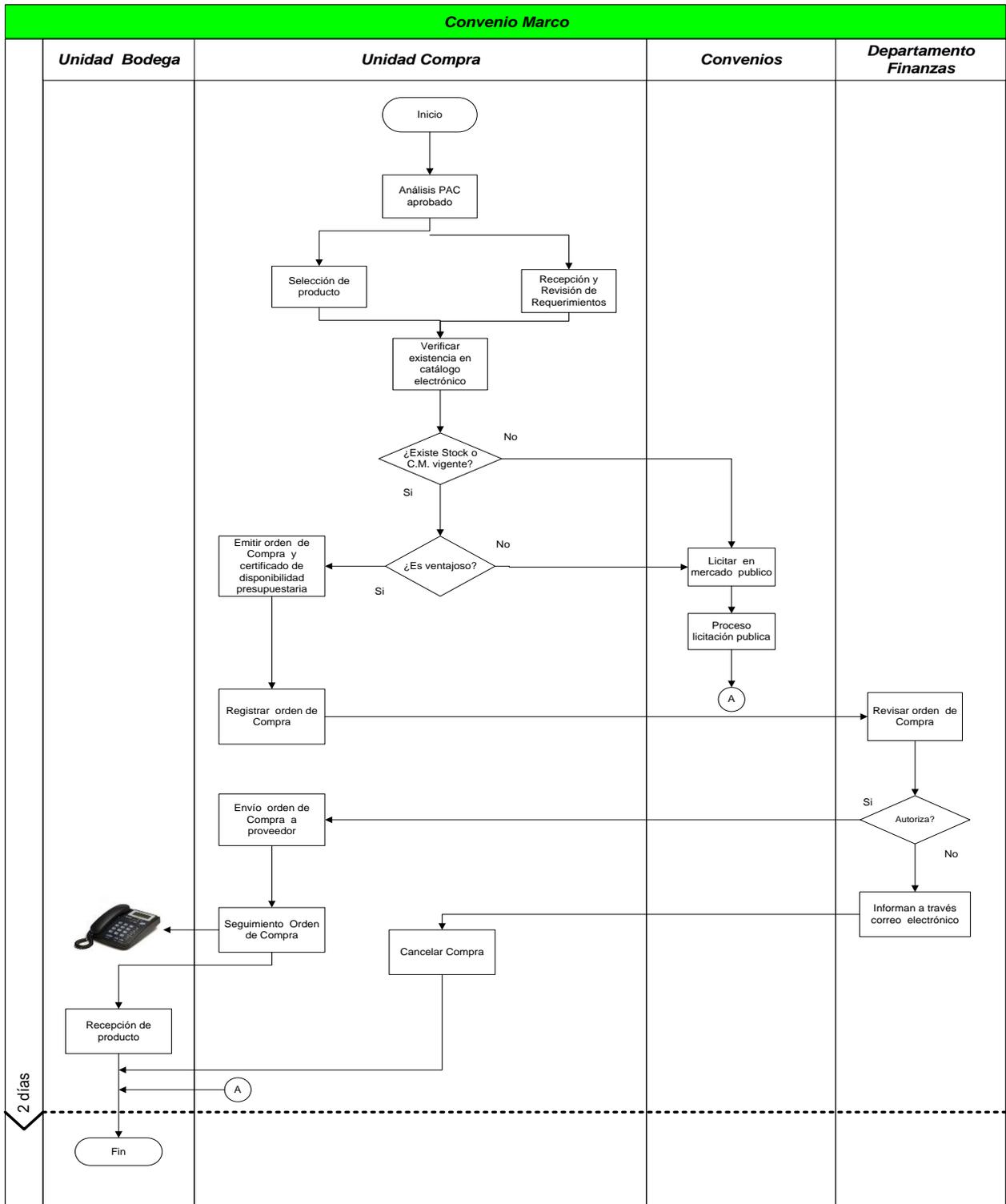
	fecha que establece este organismo.
Descargar Programación CENABAST	Una vez ingresada la programación, esta debe ser descargada en formato PDF y Excel, con el objeto de mantener registro de lo programado.
Imprimir refrendado	Se debe imprimir refrendado en formato PDF.
Firmar refrendado	El Director del CADVRR firma refrendado.
Enviar refrendado presupuestario a CENABAST	Se enviar refrendado firmado por medio de Ordinario, al Director de CENABAST.
Actualizar planilla PAC	Se incluye la intermediación CENABAST en el Plan anual de Compras, con el objeto de considerar las cantidades intermediadas en la ejecución del PAC.
Confeccionar informe de cumplimiento	CENABAST hace llegar a QF Asesor del Departamento informe con el cumplimiento mensual (fármacos e insumos con cantidades a despachar), en un plazo no menor a 5 días hábiles del mes siguiente.
Seleccionar modalidad de compra	Para los fármacos e insumos que CENABAST informa sin despacho, QF Asesor o Jefe Almacenamiento y Distribución, según corresponda, debe seleccionar la modalidad de compra (Licitación, Convenio Marco, TD).
Recepcionar producto	Encargado de Bodega recibe fármacos e insumos, con documentación respectiva, resguardando que ambas sean coincidentes y que los productos se reciban en perfecto estado.
Emisión OC mensual	En base a la factura o Guía de despacho recibida, se confecciona OC en sistema

		Genero. Dicha OC debe ser enviada a Contabilidad para la correspondiente autorización.
	Recepción en sistema	Se ingresa documento (factura o GD) a Sistema Genero, indicando proveedor, N° documento, tipo documento, N° OC y mes al que corresponde la intermediación.

Cuadro N° 28: Ficha Técnica de Sub proceso de CENABAST. Fuente elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

C.4) Sub proceso Convenio Marco

Este Sub proceso, se utiliza por el hospital ya que las licitaciones han sido desarrolladas por Chile – Compras y es el método más sencillo de compras que se dispone, pues teniendo los productos que el establecimiento requiere se busca el proveedor respectivo, de acuerdo a las especificaciones técnicas de ellos y la calidad exigida y se procede a emitir la orden de compra, no teniendo que pasar por licitaciones que implican largos procesos de compras



Cuadro N° 29: Sub proceso de Convenio Marco. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

Al igual que en todos los sub procesos anteriores la explicación de este flujo- grama de convenio marco se ver por medio de la siguiente ficha técnica.

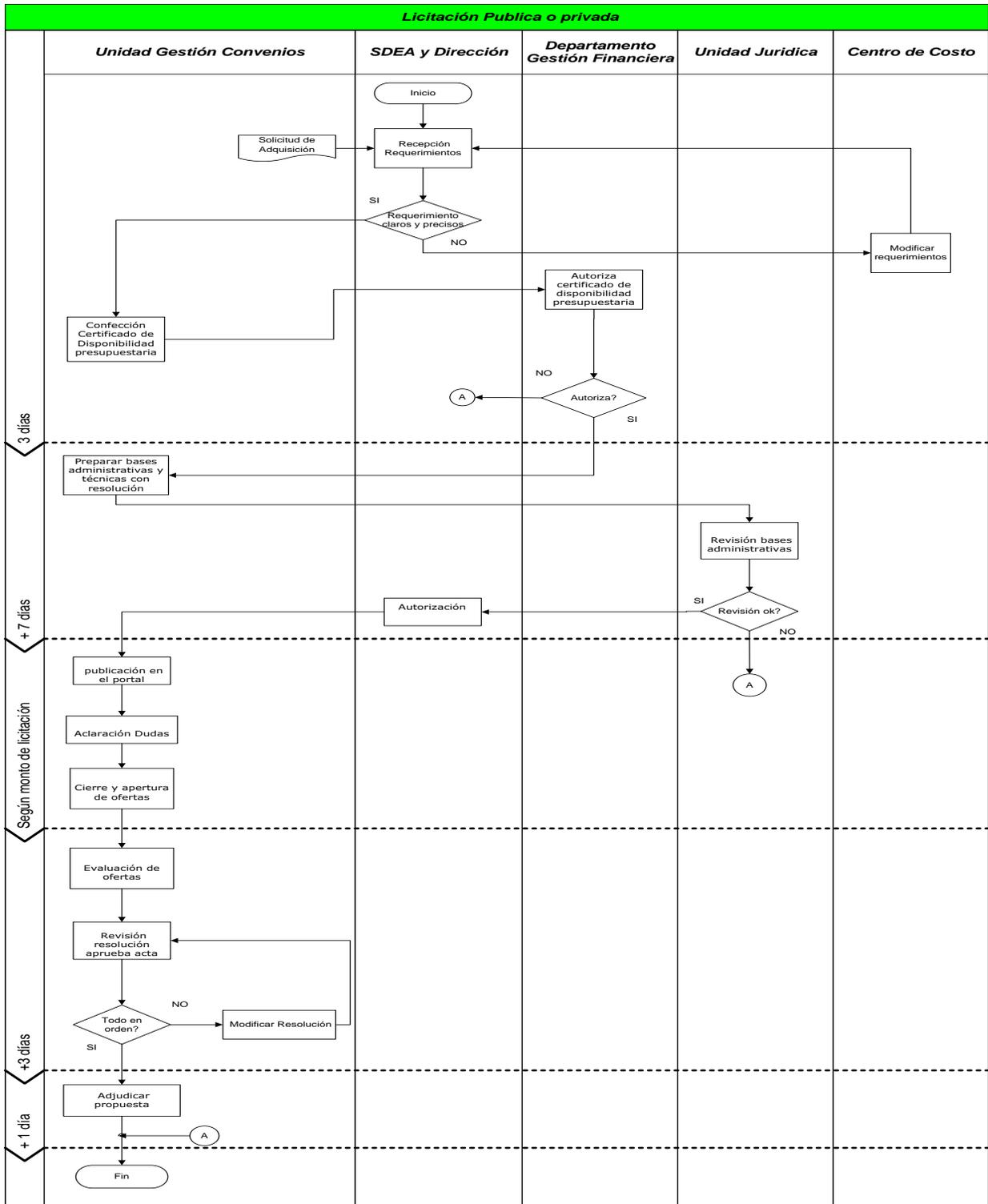
FICHA DE PROCESO			
Subproceso Convenio Marco		Versión	Fecha
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Agilizar el proceso de compras para los productos o servicios específicos dentro del portal mercado público a través de las tiendas electrónicas		
Entradas	Solicitud de producto		
Salidas	Recepción conforme producto		
Participantes	Centros de Costos Unidad Almacenamiento y Distribución Unidad de Compra Unidad Gestión de Convenios		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Análisis Plan Anual de Compras aprobado	Ya definida la modalidad de compra por cada ejecutivo para cada línea de producto, trabaja en primera instancia con los que tienen Convenio Marco.	
	Selección de producto	Una vez aprobado el PAC se procede a seleccionar los productos en la tienda electrónica que serán adquiridos mediante la modalidad Convenio Marco.	
	Recepción y revisión de requerimientos	Se reciben requerimientos por medio del sistema de solicitud de pedidos, donde la primera opción para su adquisición es Convenio Marco.	
	Verificar existencia en catálogo electrónico	El ejecutivo de compras debe revisar si el producto seleccionado se encuentra disponible, se revisa el catálogo electrónico en el portal de compras públicas.	

	Emitir Orden de Compra y certificado de disponibilidad presupuestaria	Si existe Stock, C.M. vigente y es ventajoso, se genera la Orden de Compra en el portal Mercado Público, paralelamente se elabora certificado en unidad presupuestaria y queda en estado guardado, esperando aprobación presupuestaria.
	Licitación en mercado público	Si no existe Stock y no es ventajoso se procede a realizar Licitación Pública.
	Proceso de Licitación Pública	Levantamiento de bases técnicas y administrativas.
	Registrar Orden de Compra	Una vez generada la Orden de Compra y el Certificado de disponibilidad presupuestaria procede a realizar registro interno de esta.
	Revisar Orden de Compra	Jefe de Abastecimiento revisa listado de Órdenes de Compra y envía a finanzas para solicitar autorización presupuestaria.
	Informar a través correo electrónico	Si la Orden de Compra no es autorizada se informa vía correo electrónico a Centro de Costo.
	Cancelar Compra	Si la Orden de Compra no es autorizada se cancela la compra.
	Enviar Orden de Compra a proveedor	Si la orden de Compra es autorizada es enviada al proveedor en el sistema mercado público y se registra en planilla electrónica de control.
	Seguimiento Orden de Compra	Una vez enviada las órdenes de Compra a proveedor, cada ejecutivo procede a realizar el procedimiento respectivo (despacho y llegada de productos).
	Recepción de producto	El Centro de Costo recibe conforme los productos adquiridos.

Cuadro N° 30: Ficha técnica de convenios marcos. Fuente de elaboración propia es Ingeniero Sandra Briones

C.5) Sub proceso Licitación Pública o privada

Este sub proceso, se utiliza cuando no es posible acceder al subproceso de convenio marco, ya que lo que requiere el hospital no se encuentra en dichos convenios o bien las condiciones que los proveedores ofrecen allí, no son de las mejores.



Cuadro N° 31: Flujo grama de Subproceso de Licitación Pública o Privada. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

La explicación de este subproceso, se muestra en la ficha técnica respectiva:

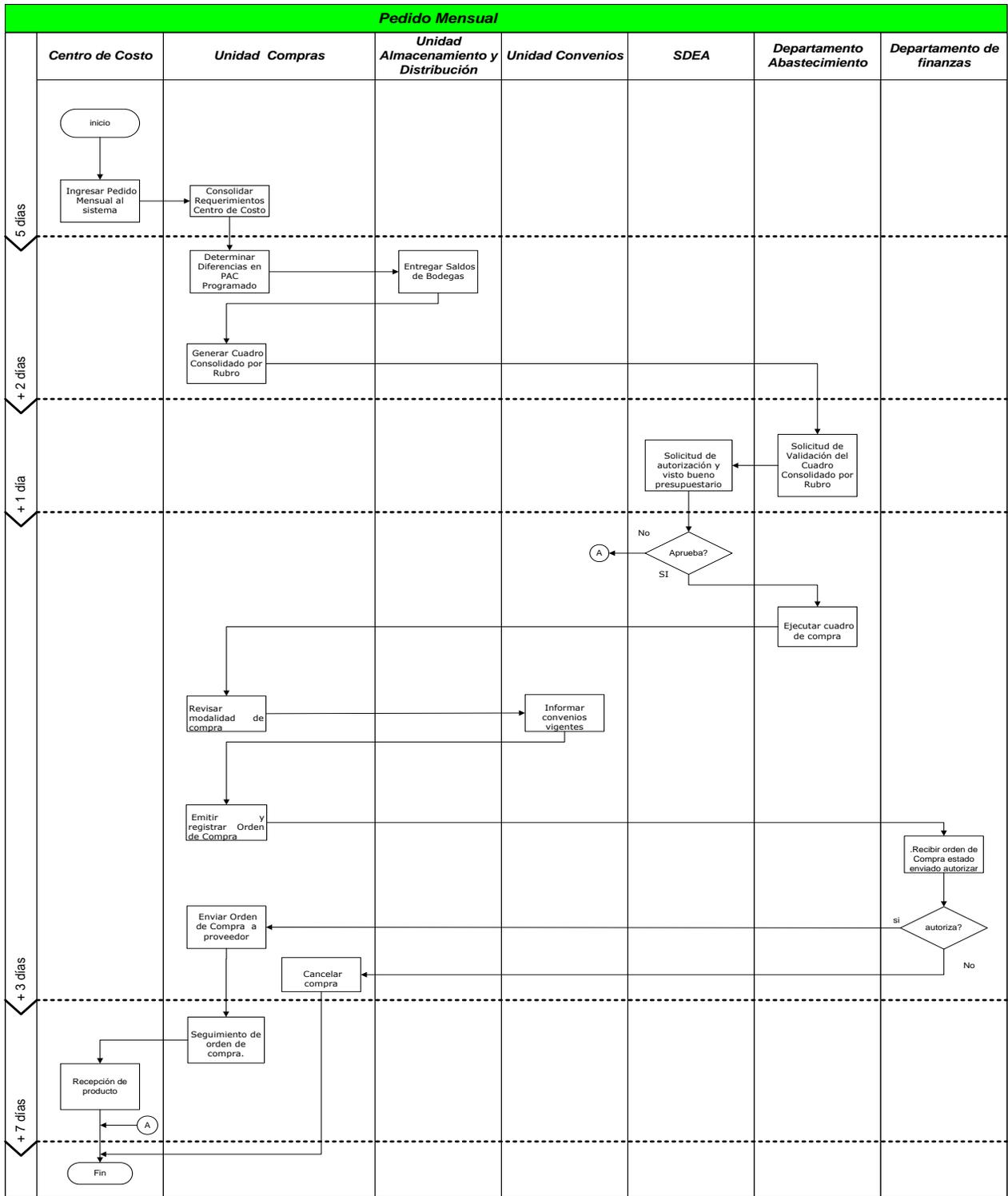
FICHA DE PROCESO			
Subproceso Licitación pública o privada		Versión	Fecha
		1.1	
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Transparentar los contratos de suministro y/o servicio.		
Entradas	Solicitud de producto		
Salidas	Recepción conforme producto		
Participantes	Centros de Costos Unidad Almacenaje y Distribución Unidad de Compra Unidad Gestión de Convenios		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Recepcionar requerimientos	La SDEA recibe la solicitud de requerimiento la cual verifica si están claros.	
	Modificar requerimientos	Si los requerimientos no están claros y precisos, se deben revisar y modificar requerimientos por parte de referentes técnicos.	
	Confección Certificado de Disponibilidad presupuestaria	Si el requerimiento está aprobado por la SDEA, Unidad de Convenio elabora Certificado de Disponibilidad presupuestaria.	
	Autorizar certificado de disponibilidad presupuestaria	La Unidad de Convenio una vez elaborado el certificado lo envía al Depto. Gestión Financiera para autorización.	
	Preparar bases administrativas y	Si el certificado esta aprobado, se preparan bases de licitación.	

	técnicas con resolución	
	Revisión bases administrativas	Las bases administrativas son revisadas por la Unidad Jurídica.
	Autorización	Si la revisión de las bases está aprobada, se envían a la Dirección y SDEA para su autorización.
	Publicación en el portal	Al ser aprobadas las bases, éstas deben ser publicadas en el portal de compras públicas.
	Aclaración Dudas	Las bases establecen la posibilidad de efectuar aclaraciones, en donde los proveedores podrán formular preguntas, dentro del periodo establecido.
	Cierre y apertura de ofertas	Los plazos mínimos entre la publicación y el cierre de recepción de ofertas se fijan atendiendo al monto y la complejidad de la adquisición.
	Evaluación de ofertas	Se analiza si las ofertas se ajustan a lo solicitado según criterios de evaluación, establecidos en las bases de licitación.
	Revisión resolución aprueba acta	Se cierra y decide a quien se comprara, además de revisar y formalizar los acuerdos de facturación, garantías, pago, servicio.
	Modificar Resolución	Si todo no está en orden se corrige Acta.
	Adjudicar propuesta	Si esta todo en orden, se emite resolución que aprueba acta de evaluación y se procede a adjudicar licitación en mercado público.

Cuadro N° 32. Ficha técnica. Sub proceso Licitación pública o privada. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

C.6) Sub proceso pedido mensual

Este sub proceso, está relacionado con la solicitud de pedidos mensuales, que se ajustan a los duodécimos del plan anual de compras, más las compras extraordinarias y nuevas (que deben ser aprobadas por la autoridad), producto de situaciones especiales, o bien como consecuencia de disponerse de nuevos programas o aumentos de producción que van asociado a los ajustes de la programación de los programas de prestaciones valoradas.



Cuadro N° 33 Sub proceso de pedidos mensuales. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

La explicación del respectivo sub proceso, está asociado a la ficha técnica del mismo que se muestra en el cuadro respectivo:

FICHA DE PROCESO			
Subproceso Pedido Mensual		Versión	Fecha
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Ajustar el requerimiento mensual de cada Centro de Costo a la Programación Anual de Compra.		
Entradas	Solicitud de producto		
Salidas	Recepción conforme producto		
Participantes	Subdirección Ejecutiva Administrativa Departamento Abastecimiento Departamento Gestión Financiera Centros de Costos		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Ingresar Pedido Mensual al sistema	Mensualmente los Centros de Costos deben realizar las solicitudes de pedido extraordinario al sistema informático.	
	Consolidar Requerimientos Centro de Costo	Cada ejecutivo de área debe consolidar los requerimientos solicitados por cada Centro de Costo.	
	Determinar Diferencias en PAC Programado	Si el pedido mensual no se ajusta a lo programado según PAC, se revisa stock en bodega y se compra la diferencia según corresponda.	
	Entregar Saldos de Bodegas	Si el pedido mensual se ajusta a lo programado según PAC, se procede a ejecutar la compra, por lo cual los proveedores despachan a bodega y se procede a ingresar productos al stock de bodega.	
	Generar Cuadro Consolidado por	El jefe de la Unidad de Compra es el encargado de realizar el consolidado de requerimientos de todo el establecimiento,	

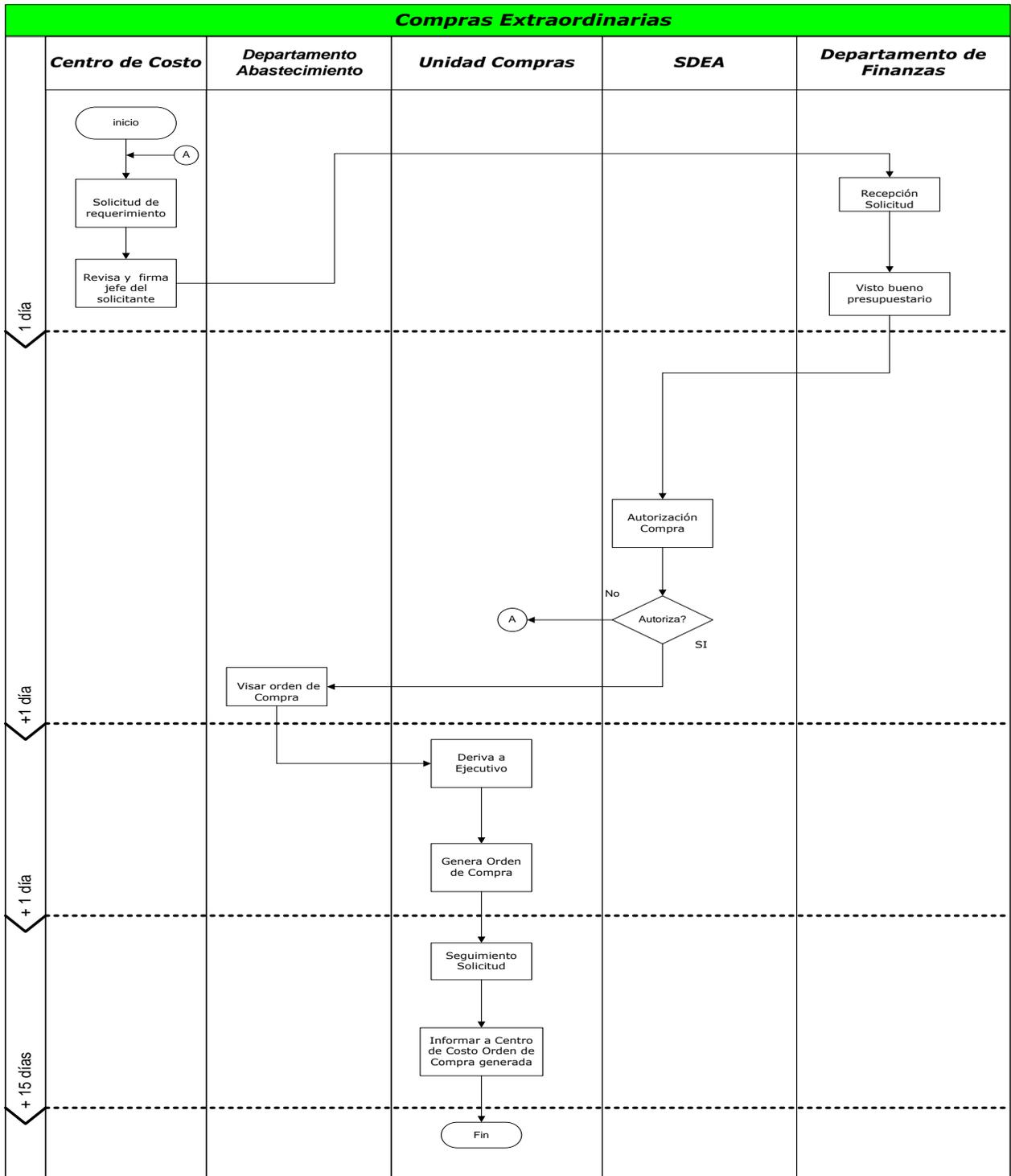
	Rubro	de acuerdo a lo solicitado por cada Centro de Costo.
	Solicitud de Validación del Cuadro Consolidado por Rubro	El jefe de Unidad de Compra envía el cuadro de compra consolidado, a Jefe de Abastecimiento para solicitar autorización.
	Solicitud de autorización y visto bueno presupuestario	Jefe de Dpto. Abastecimiento envía a la SDEA para solicitar visto bueno presupuestario.
	Ejecutar cuadro de compra	Una vez visado por la SDEA se procede a ejecutar Cuadro de Compra.
	Revisar modalidad de compra	El jefe de Depto. de Abastecimiento deriva a Unidad de Compra el cuadro de compras consolidado para que esta proceda a revisar la modalidad de compra.
	Informar convenios vigentes	Paralelo a la actividad anterior la Unidad de Convenio informa a la Unidad de Compra los convenios vigentes.
	Emitir y registrar Orden de Compra	Una vez definida la modalidad de compra el ejecutivo procede a generar y registrar la Orden de Compra.
	Informar orden de Compra en estado autorizar	Jefe de Unidad de Compra envía listado de las Órdenes de Compra en estado enviada a autorizar al jefe de Abastecimiento.
	Recibir Orden de Compra estado enviado autorizar	El jefe de Abastecimiento envía el listado enunciado en actividad anterior para solicitar autorización al Jefe de Finanzas.
	Enviar Orden de Compra a proveedor	Jefe de Abastecimiento comunica a Jefe de Unidad de Compra, listado de Órdenes de Compra autorizadas para que esta las envíe a proveedor.
	Cancelar compra	Si la Orden de Compra no está autorizada, la Unidad de Compras cancela la Compra.

	Seguimiento de orden de compra.	Una vez enviada las órdenes de Compra a proveedor, cada ejecutivo procede a realizar el procedimiento respectivo (despacho y llegada de productos).
	Recepción de productos	Una vez recibido el producto según tipo de recepción (consumo inmediato – stock bodega) se procede a despachar los productos a cada Centro de Costo.

Cuadro N° 34. Ficha Técnica Sub proceso pedido mensual. Fuente elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

C.7) Sub proceso Compras Extraordinaria

Este sub proceso se desarrolla, pues siempre en los hospitales públicos la programación no se ajusta en un 100% a la demanda, lo que implica que queda situaciones no previstas y que producen efectos que llevan a generar compras fuera de la programación e implican estas tipos de compras.



Cuadro N° 35: Subproceso de Compras Extraordinarias. Fuente de información elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

Al igual que en los subprocesos anteriores, el detalle de la explicación del funcionamiento de este, se da por medio de la ficha técnica:

FICHA DE PROCESO

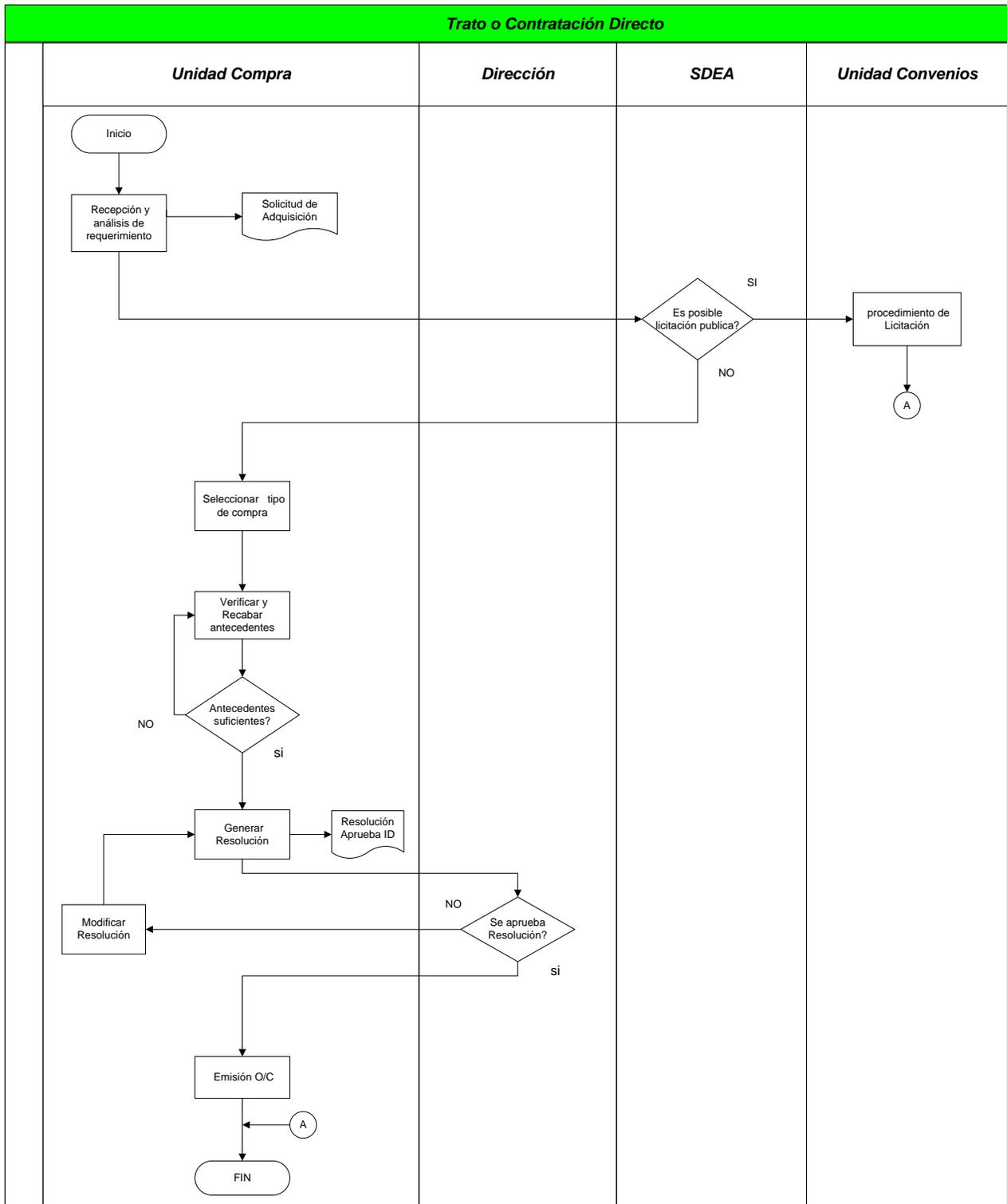
Subproceso Compras Extraordinarias		Versión	Fecha
		1.1	
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Dar respuestas a compras extraordinarias no programas en el PAC		
Entradas	Solicitud de producto		
Salidas	Recepción conforme producto		
Participantes	Centros de Costos Unidad Almacenamiento y Distribución Unidad de Compra Unidad Gestión de Convenios		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Solicitud de requerimiento	Al requerir el Centro de Costo una compra urgente (fuera del pedido mensual), emite una solicitud extraordinaria la cual es derivada al Departamento de Abastecimiento.	
	Revisa y firma jefe del solicitante	Cada Jefe Centro de Costo debe obligatoriamente revisar fundamentar y autorizar la Solicitud de Compra (requerimiento extraordinario).	
	Recepción de Solicitud	El Depto. de Abastecimiento recepciona y valoriza la Solicitud de Compra.	
	Visto bueno presupuestario	Posteriormente el Jefe de Abastecimiento solicita visto bueno presupuestario al Jefe de Finanzas.	
	Autorizar Compra	Una vez visado presupuestariamente la SDEA autoriza la compra.	

	Visar orden de Compra	Tomar conocimiento de la autorización de la compra y se envía a Unidad de Compras.
	Derivar a Ejecutivo	El Jefe de Unidad de Compra deriva a ejecutivo de área según corresponda.
	Generar Orden de Compra	El ejecutivo procede a generar Orden de Compra.
	Seguimiento Solicitud	Una vez enviada las órdenes de Compra a proveedor, cada ejecutivo procede a realizar el procedimiento respectivo (despacho y llegada de productos).
	Informar a Centro de Costo Orden de Compra generada	Una vez recepcionado el producto en bodega se informa a Centro de Costo para que realice el retiro del producto.

Cuadro N° 36: Ficha Técnica Sub proceso de Compras Extraordinaria. Fuente de información elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

C.8) Sub proceso de Trato o Contratación Directa

Este sub proceso no debería darse en el sistema de compras pues a pesar que la ley permite solo un 10% como máximo de este tipo de proceso de compra; cuando se habla de transparencia de los sistema de compras, este es uno que deja dudas respecto de este principio de compras, pues el trato directo implica la compra directa a un proveedor, sin pasar por los convenios marcos o las respectivas licitaciones ya sea públicas o privadas



Cuadro N° 37: Sub proceso de Trato o Contratación Directa. Fuente de información elaboración propia es Ingeniero Sandra Briones

Las explicaciones de Sub proceso, también se realiza por medio de la ficha técnica, que se muestra en el siguiente cuadro

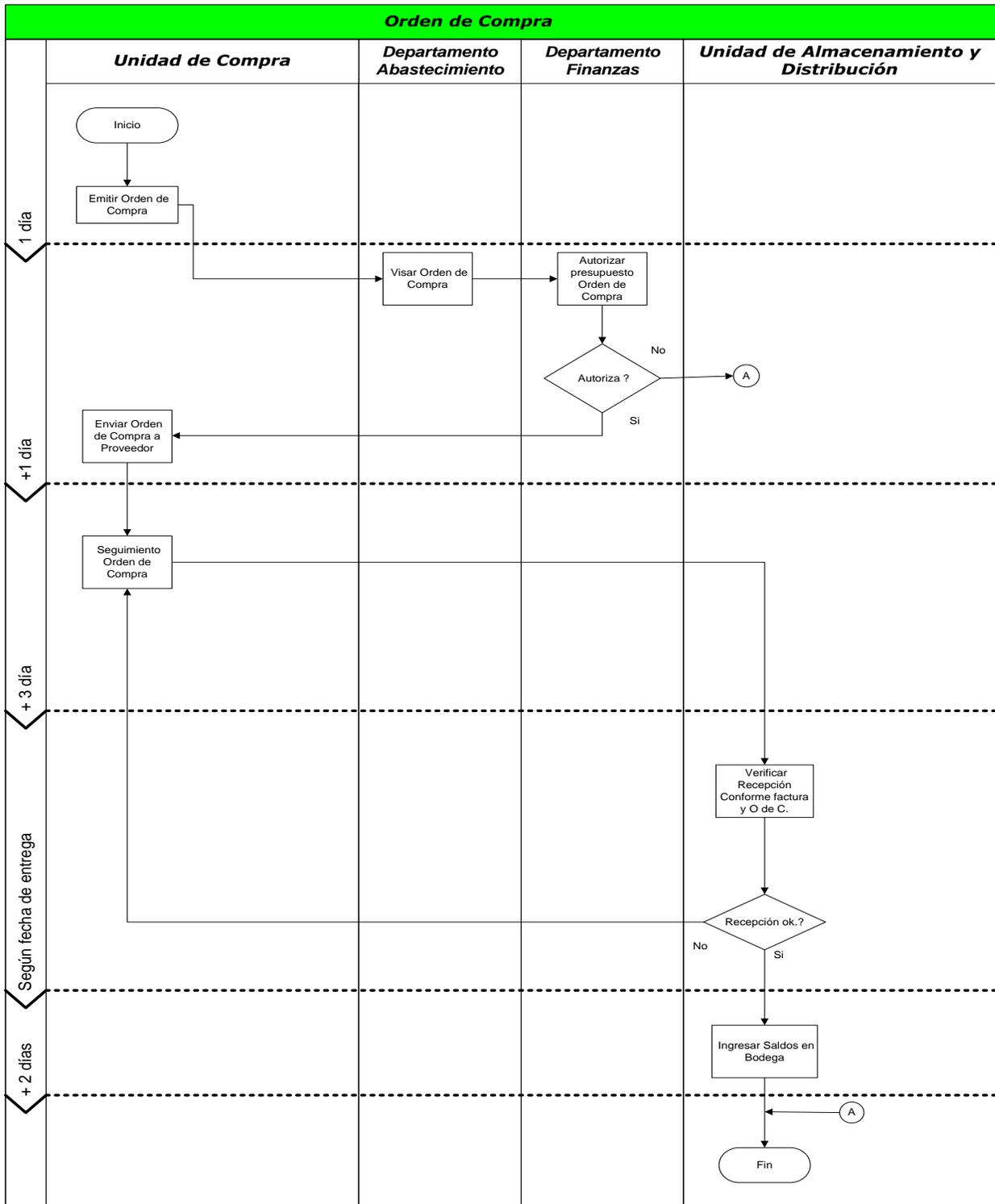
FICHA DE PROCESO			
Subproceso Trato o Contratación Directa		Versión	Fecha
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Dar respuesta a solicitudes extraordinarias fundadas, a través de Mecanismo excepcional de compra.		
Entradas	Solicitud de producto		
Salidas	Recepción conforme producto		
Participantes	Centros de Costos Unidad Almacenaje y Distribución Unidad de Compra Unidad Gestión de Convenios		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Recepción y análisis de requerimiento	El Centro de Costo emite solicitud de compra por producto no programando.	
	procedimiento de Licitación	Si la solicitud es urgente se procede a la compra de lo contrario se procede a levantar proceso licitatorio.	
	Seleccionar tipo de compra	Cuando no es posible realizar por Licitación Pública se procede a Trato Directo debido a la urgencia de la solicitud.	
	Verificar y Recabar antecedentes	Cuando se tiene definido la modalidad de compra se procede a recabar antecedentes para fundamentar en la resolución que respalda dicha compra.	
	Generar Resolución	Una vez claros los fundamentos se proceden a realizar la resolución para respaldar la compra.	

	Modificar Resolución	Generada la resolución se envía a Dirección para su revisión, si los fundamentos no son suficientes se reenvía a la Unidad de Compra para realizar ajustes respectivos.
	Emisión O/C	Una vez que esté aprobada la resolución por la Dirección se procede a emitir la Orden de Compra.

Cuadro N° 38: Sub proceso de Trato o Contratación Directa. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

C.9) Sub proceso de Colocación Orden de Compras

Este sub proceso tiene como insumo principal, todos los sub proceso de compras analizados anteriormente, a saber: CENABAST, Convenio Marco, Licitación Pública o Privada y Trato o Contratación directa, de ellos se alimenta para generar la respectiva orden de compra y efectuar la obligación o compromiso respectivo.



Cuadro N° 39. Sub proceso de Orden de Compras. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

El detalle que explica el proceso de Orden de compra, se muestra en el siguiente cuadro de su respectiva Ficha Técnica

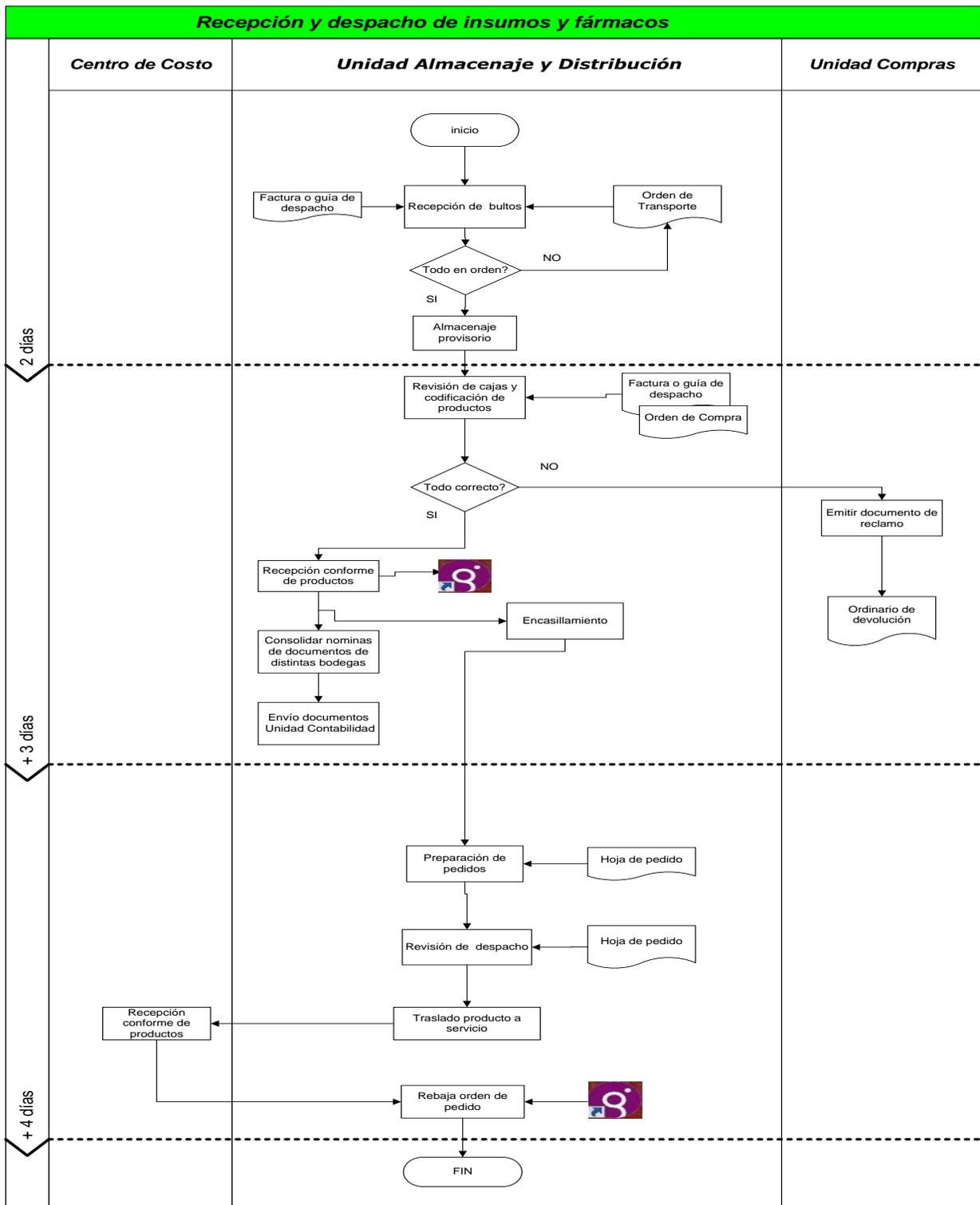
FICHA DE PROCESO			
Subproceso Orden de Compra		Versión	Fecha
		1.1	
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Respaldar la adquisición de un producto		
Entradas	Emisión Orden de Compra		
Salidas	Recepción conforme del producto		
Participantes	Centros de Costos Unidad Almacenaje y Distribución Unidad de Compra Unidad Gestión de Convenios		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Emitir Orden de Compra	La emisión de la Orden de Compra procederá una vez que se tiene claro lo que se desea adquirir.	
	Visar Orden de Compra	Generada al Orden de Compra se envía a través de correo electrónico a Jefe de Abastecimiento para que este la revise y solicite autorización presupuestaria.	
	Autorización presupuestaria Orden de Compra	El Jefe de Finanzas procede autorizar la Orden de Compra.	
	Enviar Orden de Compra a Proveedor	Si la Orden está autorizada se envía a la Unidad de Compra para que los ejecutivos envíen a proveedor.	
	Seguimiento Orden de Compra	Una vez que la Orden de Compra se envía al proveedor, el ejecutivo de compras debe realizarle el seguimiento	

		respectivo.
	Verificar Recepción Conforme factura y Orden de Compra	Verificar si los productos comprados han sido recepcionados conforme de acuerdo a lo establecido a la Orden de Compra.
	Ingresar Saldos en Bodega	Si la recepción esta ok. se procede a ingresar los saldos a bodega de lo contrario ejecutivo de compra debe realizar seguimiento respectivo para productos pendientes.

Cuadro N° 40. Ficha Técnica de Sub proceso de orden de compras. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

C.10) Sub Proceso de recepción y despacho de insumo y fármacos

Con este sub proceso se termina todas las etapas anteriores del sistema de abastecimiento del Hospital Víctor Ríos Ruiz de los Ángeles, faltando por describir, lo que se conoce como bodegas periféricas que no forman parte de él pero que se estiman que son muy importantes en los hospitales públicos, pues no es menor la cantidad de recursos que allí se manejan y también en muchas ocasiones, como no existe un buen control sobre el mismo, implica que en muchas ocasiones se deben desperdiciar productos por vencimientos de ellos.



Cuadro 41. Subproceso de Recepción y despacho de insumos y fármacos. Fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

Al igual que en todos los subprocesos anteriores la explicación de este, es realizada por medio de la ficha técnica, la que se muestra en el siguiente cuadro

FICHA DE PROCESO			
Subproceso Recepción y Despacho de insumos y fármacos	Versión	Fecha	
	1.1		
Responsable	Departamento Abastecimiento		
Objetivo	Recepcionar los productos conforme en tiempo definido		
Entradas	Recepción en bodega de productos		
Salidas	Entrega de producto a Centros de Costos.		
Participantes	Centros de Costos Unidad Almacenamiento y Distribución Unidad de Compra		
Actividades	Sub-Proceso / Tarea	Descripción	
	Recepción de bultos	El proveedor llega a la bodega con los productos en bultos. El encargado de recepción procede a la recepción de los bultos cotejando con Orden de Transporte. Además se verifica la Orden de Compra con la Factura.	
	Almacenaje provisorio	Si se encuentra todo en orden, el bulto pasa a ser almacenado provisoriamente y se firma conforme la Orden de Transporte y la copia cedible de la factura. Si existe alguna alteración en los bultos se ingresan las observaciones en Orden de Transporte y en la copia cedible de la factura.	
	Revisión de cajas y codificación de productos	El auxiliar de recepción procede a la apertura de las cajas, y el encargado de recepción procede a cotejar, Orden de Compra con Factura o guía de despacho, cantidad, estado de los productos, fecha de vencimiento, N° de	

		lote, etc.
	Emitir documento de reclamo	Si existe error administrativo por parte del proveedor, se emite Ordinario solicitando nota de crédito o cambio de producto según corresponda. Se le envía indicando detalle del problema, adjuntando respaldos correspondientes. El proveedor tendrá 5 días de plazo para resolver la situación, en caso de no recibir respuesta a lo solicitado se devuelve la factura o copia de guía incluyendo el producto. Toda la documentación de recepción es enviada a la encargada de facturación.
	Recepción conforme de productos	Si esta todo correcto se recepciona conforme y se ingresa al sistema Genero; Rut del proveedor, número del documento, número Orden de Compra, observaciones, código del producto, fecha vencimiento, N° de lote, precio, unitario, cantidad y se imprime respaldo de la recepción para archivo.
	Consolidar nóminas de documentos de distintas bodegas	Se recepcionan los documentos (facturas) de todas las bodegas en el siguiente orden: factura, recepción y Orden de Compra. Posteriormente se confecciona nomina que las consolida.
	Envío documentos Unidad Contabilidad	Una vez confeccionada la consolidación de las facturas cuadradas, se imprime planilla con dos copias y se envían a Contabilidad, recibiendo copia con la recepción conforme de la nómina por parte de Contabilidad.
	Encasillamiento	El auxiliar se encarga de encasillar los productos de acuerdo a la sección que pertenecen, dejando al frente de la estantería los productos con la fecha de vencimiento más próxima y con su código interno respectivo.

	Preparación de pedidos	De acuerdo a calendario de entrega de productos y solicitud de pedido el encargado de bodega entrega hoja de pedido a auxiliar para la preparación de pedido, luego de recolectado los productos los deja en el mesón de despacho con su respectiva hoja de pedido, completando en el documento la cantidad real entregada.
	Revisión de despacho	Encargado de Bodega procede a la revisión de pedido firmando la hoja en caso de revisión conforme o solicita al auxiliar realizar modificaciones en caso de detectar diferencias.
	Traslado producto a servicio	El auxiliar de Bodega traslada físicamente los productos a las unidades.
	Recepción conforme de productos	El auxiliar de bodega firma la entrega y el personal del servicio firma la recepción conforme de los productos.
	Rebaja orden de pedido	Se rebaja la Orden de pedido en sistema Genero se imprime y archiva.

Cuadro N° 42. Ficha Técnica de Recepción y despacho de insumos y fármacos, fuente de elaboración propia e Ingeniero Sandra Briones

5.3.2.- Indicadores de control de gestión

Con la implementación del rediseño, será posible controlar los procesos y a posteriori generar una correcta gestión en los procesos.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de sus planes estratégicos. Cobran su real importancia si son en tiempo de respuesta inmediata o plazos muy cortos, así se logran tomar medidas correctivas en forma oportuna.

D.1) Características de un buen indicador

Las características que debe cumplir un indicador de gestión para conseguir su objetivo son las siguientes:

- Simplicidad: Indicadores simples, que sirvan para definir el evento que se pretende medir.
- Validez en el tiempo: Debe ser un indicador cuyo valor tenga utilidad a lo largo de un periodo dado.
- Adecuación: Debe poder describir el fenómeno por completo. Debe poder reflejar magnitud como también mostrar desviaciones respecto a niveles deseados.
- Utilidad: Debe estar orientado a buscar las causas que llevan a valores indeseados y así poder mejorar.
- Oportunidad: Los datos deben ser capaces de ser recolectados a tiempo, para ser analizada oportunamente y así actuar.
- Participación de los usuarios: Es de suma importancia involucrar a los usuarios en los indicadores para que tengan una motivación extra en torno al cumplimiento de los indicadores.

Asimismo, los indicadores deben ir de la mano con las directrices de calidad determinadas previamente:

- Eficacia
- Transparencia
- Eficiencia
 - ** Recursos monetarios
 - ** Tiempo
 - ** Recursos humanos
- Control
 - ** Control organizacional
 - ** Control de procesos

Ya que es justamente el desempeño en base a ellas lo que se desea medir.

Durante el diagnóstico del proceso de abastecimiento, se dejó entrever cuáles serán los indicadores para el control en cada proceso.

Se proponen indicadores tanto globales como específicos.

Como indicadores globales:

1. Porcentaje de compras vía CENABAST del total de compras $\geq 40\%$
2. Porcentaje de compras convenios marcos del total de compras $\geq 25\%$
3. Porcentaje de compras licitaciones públicas o privadas del total de compras $\geq 25\%$

- 4.- Porcentaje de compras por trato o contratación del total de compras $\leq 10\%$
4. Porcentaje del presupuesto total empleado/ Total presupuesto del plan anual de compras
5. Porcentaje del presupuesto total empleado /Total Marco presupuestario = 100%

Además de estos indicadores fijos, como medida inicial para evidenciar una eventual rebaja en los costos de productos, realizar un breve seguimiento a los 100 productos de mayor consumo dentro del Hospital. Intentar rescatar la cantidad exacta comprada de esos productos a lo largo de un año junto al total de dinero gastado para adquirir estos productos, de forma individual. Así calcular el precio promedio de compra para cada producto.

Realizar lo mismo luego de la puesta en marcha y comparar los precios.
Como indicadores específicos se propone emplear:

A) Licitaciones

1. Porcentaje de licitaciones que terminan adjudicadas de un total de procesos de licitación iniciados. Porcentaje calculado de forma mensual.
2. Promedio del tiempo entre el inicio de la asignación de requerimiento y la actualización de estado final en este proceso. Calcular promedio de forma mensual.
3. Promedio del tiempo del ciclo de firmas controlado por el anexo de control, tiempos promedio mensual para el subdirector y para el director por separado.

B) Elaboración de contrato

1. Porcentaje de procesos que terminan con celebración de contrato del total de procesos de elaboración de contrato iniciados. Mensual.
2. Tiempo promedio entre la actualización final del proceso de licitación y la actualización realizada al finalizar el proceso de elaboración de contrato. Mensual.

C) Compra, elaboración de programa de bodega y pedidos

1. Fecha de subida del pedido por parte de las unidades. Reporte analizado semanalmente, por tipo de compras respectiva.
2. Fecha de subida de programa de Bodega. Reporte analizados semanalmente, para la categoría de compras respectiva.
3. Días total de atraso en la entrega de pedidos en todos los pedidos de la semana. Información semanal, calculando la diferencia entre la fecha asignada de entrega y la fecha de egreso de los productos de un pedido. Se debe establecer un máximo

aceptable, y desuperar este máximo se deberá adentrar en la información y buscar razones del porqué de estos atrasos.

D) Recepción y pago

1. Porcentaje de pedidos efectivamente recibidos del total de pedidos que correspondían al plazo. Análisis mensual, la tercera semana de cada mes.
2. Días total de atraso en la entrega de pedidos por parte del proveedor. Información mensual, calculando la diferencia entre la fecha asignada de entrega de la orden de compra y la fecha de ingreso de los productos por sistema. La información debe presentarse por proveedor ordenado por cantidad de días de atraso de mayor a menor.
3. Porcentaje de facturas pagadas sin atraso del total de facturas a pagar. Información mensual. SIGFE
3. Detalle de facturas impagas próximas a vencer su plazo. Se define un plazo como crítico para gestionar el no vencimiento de los plazos de pago de facturas. Información semanal o mensual, todo depende del plazo que se fije como crítico. La periodicidad de la recopilación de esta información debe ser menor que el plazo fijado (60 días según ley y 45 días según compromisos de los Establecimientos con los servicios de salud respectivos)

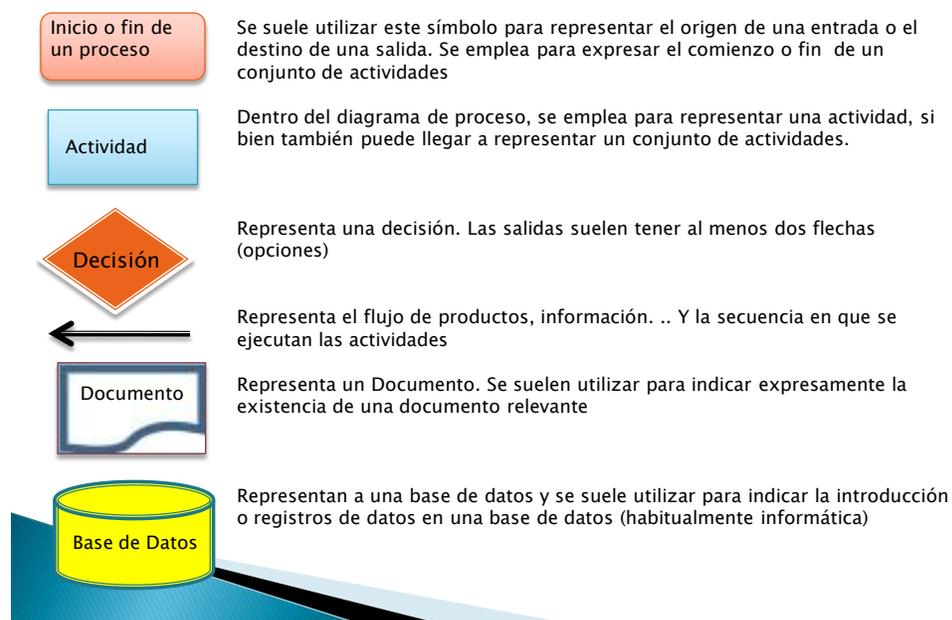
CONCLUSIONES:

El levantamiento de los procesos de un departamento clave, como lo es abastecimiento en la gestión de un hospital público de alta complejidad, nos permite concluir lo siguiente:

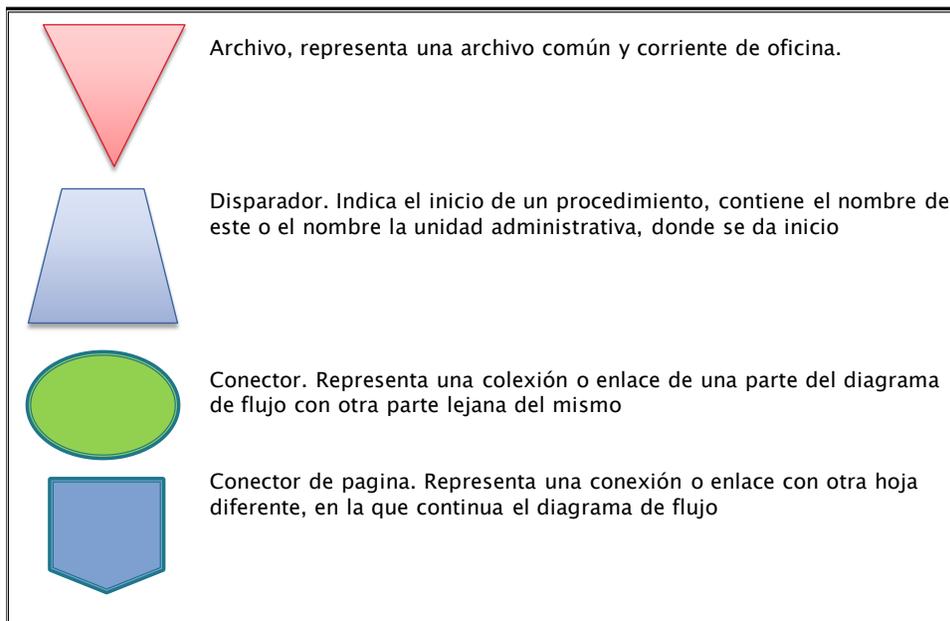
- 1) Generar una propuesta de trabajo diferente, que permite desarrollar un trabajo de equipo más armónico
- 2) Servir de base con sistema ordenador de los diferentes procesos administrativos de los hospitales, como por ejemplo, finanzas, recursos humanos, sistemas logísticos, administración de las agendas médicas entre otros.
- 3) El levantamiento de proceso, permite además romper el paradigma de que no es posible mejorar la gestión dentro de los hospitales públicos
- 4) Ser un elemento que gatille el buen funcionamiento de dichos procesos para ayudar a reducir la deuda hospitalaria
- 5) Ordenar los diferentes procesos y ver como se están hoy ejecutando, para tener una mejor organización del trabajo del equipo completo
- 6) Evitar pérdidas de tiempo incensarios en las repeticiones de muchas actividades que se realizan y que implican costos inadecuados
- 7) Mejor control de los procesos en general, evitando duplicidad de compras, y decisiones inadecuadas
- 8) Reducir significativamente el proceso de compras de Trato o Contratación directa, con lo que se ajuste a la transparencia de ellos.
- 9) Logar un equilibrio entre el requerimiento del producto, la compra efectiva, el ingreso a bodega y el uso del mismo
- 10) Reducir de manera importante los niveles de Stock de bodegas, permitiendo reducir los costos de inventarios, por exceso, perdidas por vencimiento, mantención de los mismos, entre otros
- 11) Evitar ocupar espacios adicionales por niveles inadecuados de stock, que tienen usos alternativos de los mismos

Anexo 1: Símbolos de Diagrama de Flujos utilizados en el desarrollo del moldeamiento de proceso

D.- SIMBOLOS EN EL DIAGRAMA DE FLUJO



Continuación con Simbología



LISTA DE REFERENCIAS

A) Libros

- 1) Alvarado, J (2012) Gestión de Abastecimiento en la administración pública, CIAT
- 2) Ballou, R (2004), Administración de la cadena de suministros (5Ta. Edición), Prentice Hall
- 3) Barros, O (2000) Rediseño de procesos de negocios, mediante patrones, J- C- Sáez
- 4) Bravo, J (2013) Gestión por proceso (5ta. Edición), Evolución
- 5) Bravo, J (2013) Gestión por proceso en Chile (3era. Edición), Evolución
- 6) Fernández, M (2013). El control. Fundamento de la gestión por proceso y la calidad total (2da. Edición), Esic Editorial
- 7) Leenders, J (2012), Administración de compras y abastecimiento (14ª. Edición), Mc Graw Hill
- 8) Pérez- Fernández de Velazco, J.A (2009), Gestión de Procesos, Esic Editorial (3era edición)
- 9) Porter, M (1991), La ventaja competitiva de las naciones, Plaza & Jones
- 10) Suarez, A, Martis, R, Álvarez, Espasandin R, Catalán de Ávila C, Pascual, M (2012), Gestión de procesos, Universidad de Oviedo
- 11) Thompson I, y Gamble, I, (2012), Administración Estratégica (18ª. Edición), Mc Graw Hill

- 12) Vilar, JF (1999), Como mejorar los procesos en su empresa: El control estadístico de procesos (SPC) Herramienta fundamental en el incremento de la competitividad, Fun confemetal

B) Recursos Electrónicos

- 1) Ley de compras públicas (2012), www.chilecompras.cl.
- 2) Planificación Estratégica Hospital los Ángeles,(2010) www.hospitallosangeles.cl
- 3) Diagnostico Epidemiológico servicio de salud del bio- bio, (2008), www.ssbiobio.cl
- 4) Estadística en Salud, DEIS- MINSAL, (2009), www.ministeriosalud.cl
- 5) Domingo Rey Peteiro, (2000). La gestión tradicional y la gestión por proceso, www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gstitra.htm
- 6) Norma Internacional ISO 9001:2000, www.chospab.es/calidad/archivos/.../NormainternacionalISO 9001
- 7) Gustavo Canepa Vivanco(2012). La gestión por proceso, <https://cl.linkedin.com/pub/gustavo-canepa-vivanco/20/ab9/427>
- 8) Zapata Rotundo, Gerardo J, Caldera,(2005), Jorge la complejidad de las organizaciones, [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid= S1315-95182008000100005](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100005)
- 9) Manuales de SIMIN para empresas (2014), www.sernageomin.cl
- 10) Ley 19937- Autoridad Saniataria (2004), www.supersalud.gob.cl
- 11) Osvaldo Artaza B., (2008), los desafíos de la autogestión hospitalaria, www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_artttext...41062008000200001