UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE PANEL DE CONTROL Y AVANCE DE LICITACIONES PARA LA UNIDAD DE ABASTECIMIENTO DEL HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. CARLOS VÁSQUEZ VÁSQUEZ

FELIPE IGNACIO TAPIA NOVION

VIÑA DEL MAR, 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, especialmente a mis padres y hermanos que me acompañaron y ayudaron en este proceso.

A la Escuela y sus profesores, que me ayudaron a llegar al final de este gran camino,

En especial a mis compañeros de universidad y amigos de la vida que estuvieron presentes en esta etapa tan importante.

INDICE

AGRADECIMIENTOS .....

Abstract iii

Resumen iv

INTRODUCCIÓN 1

Objetivo General. 3

Objetivos Específicos 3

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 5

1.1 La gestión de aprovisionamiento 5

1.2 Gestión de Abastecimiento 9

1.3 Compras públicas 13

1.4 Proceso de Abastecimiento 16

CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE 25

2.1 Presentación de la institución 25

2.2 Misión y visión 26

2.3 Unidad de Abastecimiento 27

2.4 Proceso de compra de la organización 28

2.5 Diagnostico unidad abastecimiento 35

2.7 Información adicional 41

CAPÍTULO III: DISEÑO DE PANEL DE CONTROL Y AVANCE DE LICITACIONES 43

3.1 Diseño de la propuesta 43

3.2 Propuesta 44

3.2 Resultados esperados 58

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 60

BIBLIOGRAFIA 62

ANEXOS 64

Abstract

The ultimate aim of the thesis is to design and submit a proposal of a Control Panel and advance tenders for Supply Unit Dr. Gustavo Fricke Hospital. This control panel lets you visualize better and clearer way, the states of tenders for purchases of supplies, goods or services. Shopping regulated by the basic law on administrative contracts and service provision (Law No. 19.886) and its Regulations.

During the investigation designs supply, supply management and procurement law are reviewed, a diagnosis Supply Unit, which provides insight into the current status and fault finding process is performed. So with the information collected, it is designed and proposes a control panel to help improve the process and that meets the needs of the institution

With this information, in addition to regulations and new designs of processes for self-managed establishments Red (EAR), this proposal will help the good and better functioning of the unit, reducing workload, both as administrative headquarters.

Resumen

El propósito de la tesis es presentar una propuesta de Panel de Control y avance de licitaciones para la Unidad de Abastecimiento del Hospital Dr. Gustavo Fricke. Este panel de control permitirá visualizar los estados de las licitaciones de las compras de insumos, bienes o servicios. Compras reguladas por la Ley de bases sobre contratos administrativos y suministro de servicios (Ley N° 19.886) y su respectivo Reglamento.

Durante la investigación se revisan diseños de abastecimiento, gestión de aprovisionamiento y la ley de compras públicas, se realiza un diagnostico a la Unidad de Abastecimiento, que permite conocer el estado actual y encontrar fallas de procesos, con la información recolectada, se diseña y propone un panel de control que ayude a mejorar el proceso y se ajuste a las necesidades de la institución.

Con esta información, además de las regulaciones y nuevos diseños de procesos para Establecimientos Autogestionados en Red (EAR), esta propuesta, ayudará en la eficiencia del funcionamiento de la unidad, disminuyendo cargas de trabajo, tanto de administrativos como de la jefatura.

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de 10 años, se promulgó la Ley de Autoridad Sanitaria y Gestión (Ley 19.937), la cual reorganizó el Ministerio de Salud, e instauro los Establecimientos de Autogestión en Red (EAR). Esto significa que la ley permite a los establecimientos de salud que posean una alta complejidad técnica, operacional, administrativa y número de prestaciones, obtener la calidad de EAR.

Esto le permite al establecimiento estar integrado en la red asistencial, que tengan un verdadero desarrollo institucional y quizá lo más relevante, estabilidad financiera, ya que ellos manejan sus propios presupuestos asignados.

El Hospital Dr. Gustavo Fricke, cumple con todas las exigencias puestas por el Ministerio de Salud, que le permiten tener la calidad de EAR. Para cumplir estas funciones, cuenta con 440 camas, distribuidas en cuidado básico (235), pacientes con patologías agudas (17) y para pacientes críticos (78) y más de 1600 empleados. También cuenta con uno de los proyectos más ambiciosos con la construcción de su nuevo Hospital. El 13 de enero de este año fue reconocido como en la segunda posición entre los establecimientos autogestionado del país.

Para cumplir con las metas impuestas, la Subdirección Administrativa, debe tener una Unidad de Abastecimiento que sea capaz que responder a las necesidades, en forma eficaz y eficiente. Esta Unidad es una de las más complejas dentro del

Hospital, ya que todos los insumos, bienes y servicios deben adquirirse a través de ella, y muchos de ellos son requeridos con suma urgencia.

Actualmente la Unidad de Abastecimiento está dividida en tres secciones, menor/mediana complejidad, mediana/alta complejidad y farmacia. El proceso funciona de manera correcta, ya que los encargados de cada sección se reúnen periódicamente con el Jefe de Unidad para ver el avance del Plan Anual de Compras y situaciones especiales que puedan generarse.

Con la nueva disposición del Ministerio de Salud, que indica, que el Hospital debe reorganizar, documentar y estandarizar sus procesos, antes de la construcción total del nuevo Hospital. Por esto, se realizó un levantamiento de información de la Unidad de Abastecimiento y el proceso de compra, donde se encontraron algunas falencias, tanto en la forma, como el fondo de hacer las cosas.

En la introducción se darán a conocer el objetivo general y específicos de la investigación, además del problema que afecta a la unidad, necesarios para el desarrollo de esta.

La “Propuesta de panel de control y avance de licitaciones” para el Hospital Dr. Gustavo Fricke, tiene el siguiente objetivo:

Objetivo General.

Diseñar un panel de control y avance de licitaciones que permita tener un orden y visualización sobre las etapas y plazos de las licitaciones que necesite realizar la institución.

Objetivos Específicos

1. Conocer la Ley de Compras Públicas y presentar esquemas sobre aprovisionamiento
2. Dar a conocer la empresa y dar a conocer sus procesos sobre compras y licitaciones
3. Proponer un modelo para solucionar el problema de abastecimiento.

El problema que motiva el desarrollo de esta investigación, es la falta de control que se produce en ocasiones, en el proceso de compras de la institución por la cantidad de licitaciones activas por administrativo, pudiendo olvidar algunas fechas clave, como lo son las fechas de cierre o adjudicación.

En el Capítulo I ”Marco Teórico“, se investigó referencias bibliográficas relaciones con procesos, gestión de abastecimiento, aprovisionamiento. Donde autores como Juan Gómez Aparicio, menciona la gestión de aprovisionamiento como fundamental en cualquier organización, puesto que es la relación directa que se mantiene con los proveedores que se necesitan para el correcto funcionamiento

de la institución. Se dan a conocer dos modelos de abastecimiento que se pudo identificar en la investigación.

Heizer y Render, mencionan que esta administración o gestión, debe estar centrada en la maximizar el valor para el cliente final. En una institución de salud, donde los clientes son las personas que necesitan de una rápida atención, dejando de lado actividades que no añadan valor al proceso final.

En el Capítulo II “Presentación del Hospital Dr. Gustavo Fricke” se realiza un diagnostico a la Unidad de Abastecimiento del Hospital Dr. Gustavo Fricke, se hace un levantamiento del proceso de compra, dividen la Unidad en tres secciones; Baja/mediana complejidad, Mediana/alta complejidad y Farmacia, donde a pesar de estar en lugar físicos distintos, funcionan como una sola Unidad.

En el Capítulo III “Diseño de panel de control y avance de licitaciones”, se presenta una propuesta de un Panel de control y avance de licitaciones para el Hospital Dr. Gustavo Fricke, que permita una mejor y más fácil visualización de los datos necesarios de cada licitación que posee el establecimiento.

Se finalizara la memoria con la sección de Conclusiones y recomendaciones, que mostrará la interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación y recomendaciones finales para aplicar la propuesta que fue diseñada.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Este capítulo dará a conocer modelos sobre la gestión de aprovisionamiento y abastecimiento, como parte de un proceso de la cadena de suministro que poseen las instituciones, qué son las compras públicas y cómo se lleva a cabo el procedimiento de estas, y para finalizar la metodología que deben utilizar los órganos del Estado sobre el proceso de abastecimiento. Se expondrá la información necesaria para completar el objetivo final de esta tesis.

1.1 La gestión de aprovisionamiento

La función de aprovisionamiento definida por Juan Miguel Gómez (2013): "está compuesta por aquellas actividades que se ejecutan con la finalidad de seleccionar, adquirir y almacenar materias primas necesarias en el proceso productivo"[1]. Según el mismo autor tener una adecuada política de aprovisionamiento por principalmente dos razones[2]:

- Es la principal relación de la empresa con el proveedor, y a aquella le interesa tener cuanto antes el producto solicitado.

[1] Juan Miguel Gómez Aparicio. Gestión logística y comercial. McGraw Hill. 2013. Primera Edición

[2] Ibid.

- Desde el punto de vista comercial, a la empresa le conviene tener el menor stock de materiales inmovilizados, pues una gran cantidad de existencias en el inventario puede acarrear costos excesivos (mantenimiento, almacenaje, etc.) y disminuir la competitividad de la empresa.

Además que uno de los objetivos de la función de aprovisionamiento es una buena política de aprovisionamiento, donde principalmente se centra en dos ejes; bajar los costos y optimizar el servicio.

También el proceso de aprovisionamiento se define por Lee Krajweski (2007): "califica, selecciona, administra los contratos y evalúa a los proveedores"[3].

Juan Gómez (2013) menciona que esencialmente existen dos modelos para diseñar el departamento[4]; el modelo vertical, donde cada departamento establece su propia unidad de compras, y el modelo horizontal, donde un departamento se encarga de todas las adquisiciones de la empresa.

[3] Lee Krajewski, Larry Ritzman & Manoj Malhotra. Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor. Pearson. 2007. Octava Edición

[4] Juan Miguel Gómez Aparicio. Gestión logística y comercial. McGraw Hill. 2013. Primera Edición

Figura 1.1 - Modelo Vertical. Fuente: Gómez

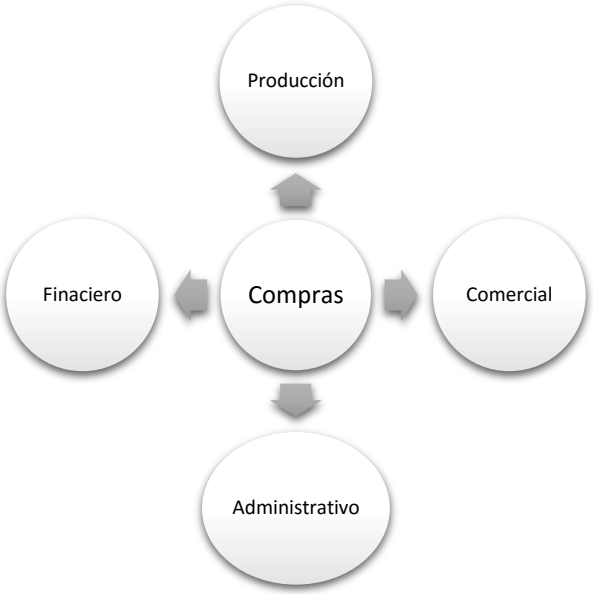


Figura 1.2 - Modelo Horizontal. Fuente: Gómez

Las funciones del departamento de compras es el responsable de acoger los requerimientos de compra de productos o servicios que se necesiten, busca a los proveedores adecuados y gestiona las compras y que los tiempos de entrega sean óptimos.

Igualmente presenta la matriz de Kraljic que se encarga de analizar la cartera de compras de una empresa y se basa en dos dimensiones para clasificar los materiales o componentes comprados por una institución, estos son, el impacto que tiene la compra en el resultado de la empresa y el riesgo en el suministro de dichos productos. Estas dimensiones son internas y externas respectivamente. En la matriz se establecen cuatro cuadrantes:

- Productos apalancados, de los cuales existe en el mercado una alta oferta del producto, por lo que siempre existirá un proveedor disponible para la compra del producto.
- Materiales estratégicos, que deben ser programados con más estudio, y que tienen una mayor importancia para la empresa, pero no existe tanta oferta en el mercado.
- Productos rutinarios, combinan un bajo riesgo de suministro y bajo impacto económico.
- Materiales cuello de botella, estos productos no tienen mayor relevancia financiera en el producto total, pero su ausencia provoca un estancamiento en la elaboración de productos.

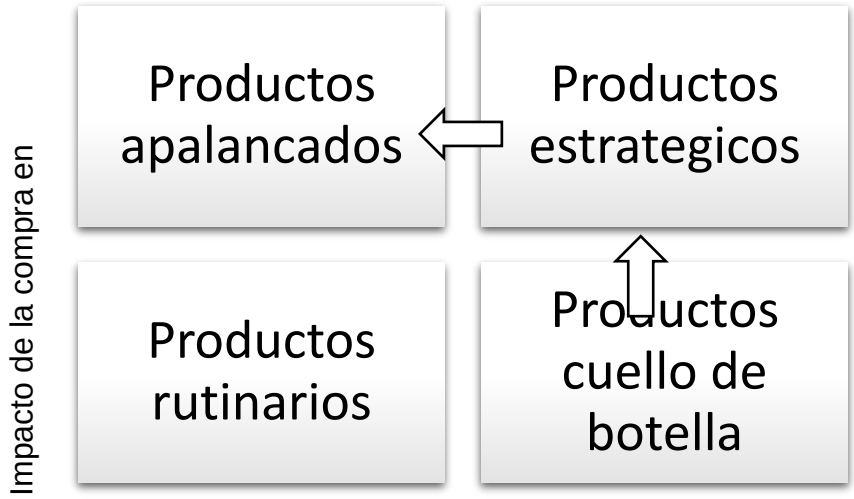


Figura 1.3 - Matriz de Kraljic. Elaboración

1.2 Gestión de Abastecimiento

ChileCompra define la gestión de abastecimiento como “la acción de buscar mejoras permanentes al realizar compras públicas utilizando los recursos de que disponemos en forma eficaz y efectiva, con el propósito de conseguir aquellos bienes y servicios que necesita la institución para su funcionamiento”[5], esta gestión tomo un papel más relevante dentro de la organización, tal como menciona la definición, juegan un papel clave en la funcionamiento del servicio, tanto en el cumplimiento de sus objetivos y los recursos que emplea para cumplirlos y por supuesto, la transparencia es lo primero.

[5] Gestión de abastecimiento. ChileCompra formación

El abastecimiento es parte de la cadena de suministro, la cual es definida por Ronald Ballou como “un conjunto de actividades funcionales (transporte, control de inventarios, etc.) que se repiten muchas veces a lo largo del canal de flujo, mediante las cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor para el consumidor”[6]. El abastecimiento puede ser comprendido como el proceso realizado por una organización para conseguir aquellos bienes que requiere para su operación y que son producidos o prestados por terceros.

También se considerará como “la red de operaciones de manufactura y de servicios que se abastecen entre sí materias primas por medio de la manufactura hasta el consumidor final”[7] y que “consiste en el flujo físico de materiales, dinero e información a lo largo de la totalidad de la cadena de compras, producción y distribución”[8].

La administración de la cadena de suministro es otro punto a considerar como “la integración de las actividades que procuran materiales y servicios, para transformarlos en bienes intermedios y productos terminaos, y los entregan al

---

[6] Ronald H. Ballou. Logística: administración de la cadena de suministro. Pearson Educacion. 2004. Quinta Edición

[7] Roger Schroeder, Susan Meyer & Johnny Rungtusanatham. Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos. McGraw Hill. 2005 .Quinta Edición

[8] Ibid.

cliente”[9]. También sugiere que la administración de suministros comprenda la interacción de proveedores de transporte, transferencias de crédito y efectivo, proveedores, distribuidores, cuentas por pagar y cobrar, almacenamiento de inventarios, cumplimiento de pedidos y compartir información con el cliente. Se menciona que “el objetivo es construir una cadena de suministros que se enfoque en maximizar el valor para el cliente final”[10]. Cada parte de la cadena de un valor agregado al consumidor y debiesen eliminarse los procesos de la cadena que no agregan valor al producto o servicio.

Los autores también señalan que las cadenas de suministro deben reaccionar frente a los cambios imprevistos en disponibilidad, usar tecnología de punta y tener a los mejores especialistas para manejo de cobros, impuestos y temas políticos.

La ley determina tres principios para la contratación de bienes y servicios en el sector público; eficacia, eficiencia y transparencia. La RAE define eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o espera”, a través de productos y servicios, satisfacer de forma íntegra las necesidades que se presentan. Define la eficiencia como la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”, por lo que se asocia a utilizar de la mejor forma los recursos

[9] Jay Heizer & Barry Render. Principios de administración de operaciones. Pearson. 2009. Séptima Edición

[10] Ibid.

disponibles para satisfacer las necesidades antes mencionadas. Y por último la transparencia es un aspecto clave en las compras de la Administración del Estado, puesto que estas se realizan con recursos de todas las personas y se quiere que se gasten de la mejor manera, por esto se crea la ley y las plataformas que regulan estos aspectos, con el fin de que se conozcan todos los procesos a los que se someten los órganos del Estado.

También se pueden crear procesos eficientes y eficaces. Eficiencia se define como “saber hacer algo al costo más bajo posible” y eficacia como “hacer lo correcto a efecto de crear el valor máximo posible para la compañía”, y a esto ligamos el valor que se dice “la calidad dividida entre el precio”[11]. Entonces se nota que los procesos y operaciones generales, utilizadas en el sector privado, son perfectamente utilizables en el sector público, donde más aún, se debe ser responsables con los recursos y utilizarlos de la mejor manera posible.

La administración de la cadena de suministro tiene distintos enfoques, dependiendo del autor que la defina, ya sea como el flujo de productos, como puede ser de información y dinero. Según Simchi-Levi et al (1999) menciona que “La administración de la cadena de abastecimiento es un conjunto de enfoques utilizados para integrar a los proveedores, fabricantes, bodegas y almacenes de manera eficientes, para que la mercancía se produzca y distribuya en las

[11] Richard Chase, Robert Jacobs & Nicholas Aquilano, Administración de operaciones, producción y cadena de suministro. McGraw Hill. 2009. Duodécima Edición

cantidades adecuadas, a los lugares correctos, y de manera oportuna, a fin de todo el sistema de tiempo que se cubren los requerimientos de nivel de servicio"[12]

.

"Llámela distribución o logística o administración de la cadena de abastecimiento. Cualquiera que sea el nombre, es el sinuoso, molesto y denodado proceso por el que deben pasar las compañías para llevar material, partes y productos a los clientes"[13] (Henkoff, 1994). La mayoría de las definiciones entregan los autores, se enfocan en un aspecto de traslado de información, dinero o productos, pero no se hace una mayor referencias a las instituciones que entregan servicios a la comunidad, menos de carácter público.

1.3 Compras públicas

Se define como "la actividad que decide qué proveedores usar, negocia contratos y determina si la compra será local"[14].

Según el proceso de compras públicas, determinado por la Ley sobre contratos administrativos de suministros y prestación de servicios o Ley 19.886 del año

[12] Steven Nahmias. Análisis de la producción y las operaciones. McGraw Hill. 2007. Quinta Edición

[13] Ibid.

[14] Lee Krajewski, Larry Ritzman & Manoj Malhotra. Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor. Pearson. 2007. Octava Edición

2003, que regula las compras de la administración del estado, entiéndase esto, como los órganos y servicios que se encuentran en la ley N° 18.575, Fuerzas Armadas y de Orden, Universidades Públicas, Municipios, Servicios Públicos y Hospitales y Gobierno Central, se excluyen las empresas creadas por ley[15] y otros casos, quienes tienen libre disposición de utilizar este sistema.

En su artículo N° 2 señala que “se entenderá por contrato de suministro el que tiene por objeto la compra o el arrendamiento, incluso con opción de compra, de productos o bienes muebles”[16], esto es, que todas las compras que realicen los servicios del estado, sean a través de contratos directos con los proveedores establecidos más adelante por esta misma ley o por medio de licitaciones, por la compra o arrendamiento de bienes y servicios.

Además de la ley que las regulan y su respectivo reglamento, también afectan las condiciones de uso de sistema ChileCompra, D.S. N° 250/2004 del Ministerio de Hacienda, Auto acordado Tribunal de Contratación Pública y los dictámenes de la Contraloría General de la República.

La RAE define planificar como “hacer un plan o proyecto de una acción”, y esto es lo que busca el Plan anual de compras que debe realizar cada institución todos los años como menciona su nombre. Esto, según ChileCompra busca definir “¿Qué

[15] Procedimientos de contratación. Normas Públicas. ChileCompra

[16] Artículo N° 2, Ley 19.886

necesita la organización?, ¿Cuánto necesita?, ¿Para cuándo lo necesita? y ¿Con qué recursos?[17] También definen el Plan anual de compras como “un documento que pronostica las compras anuales de nuestro organismo, el momento en que se comprarán o contratarán y su valor estimado”, donde se informa de los bienes más demandados por la institución y según el reglamento de la Ley, establece como mínimo los siguientes criterios[18]:

- Descripción del bien o servicio.
- Código del clasificador de rubro utilizado en Mercadopúblico.
- Cantidad del bien o servicio.
- Monto estimado.
- Modalidad de adquisición (catálogo electrónico, licitación pública, etc.).
- Fecha aproximada en la que se publicara el llamado a participar.

[17] Planificación de compras. Formación continua. ChileCompra

[18] Capitulo X: Plan Anual de Compras, Reglamento Ley 19.886

1.4 Proceso de Abastecimiento

Se define un proceso como “una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más

alto para ella que los insumos originales”[19].

Este proceso involucra más que al departamento o unidad de adquisiciones, es transversal a la institución, donde pueden interactuar todas las unidades, clientes internos y externos, proveedores y compradores. Se separa en 6 etapas[20] principales donde se encuentran, mostrados en la figura 1.4:

Figura 1.4 – Proceso de compras públicas. Fuente: Manual abastecimiento HGF

- Definición de requerimientos.

[19] Ronald H. Ballou. Logística: administración de la cadena de suministro. Pearson Educacion. 2004. Quinta Edición

[20] Guías prácticas 2. Proceso de abastecimiento. ChileCompra

- Selección del mecanismo de compra.
- Llamado y recepción de ofertas.
- Evaluación de ofertas.
- Adjudicación y formalización.
- Ejecución y gestión del contrato.

La definición de requerimientos consistirá en “generar una definición clara y precisa de los aspectos más relevantes del producto o servicio que se necesita comprar o contratar, se trata de explicar qué, cómo, cuándo y dónde se quiere adquirir”[21]. Este proceso, es donde se dan las características de lo que se quiere adquirir y es de suma importancia dar esta definición, para que no se cometan errores de adquisiciones y no se pueda satisfacer correctamente la necesidad.

[21] ChileCompra. Guías prácticas 5. Definición de requerimientos

Figura 1.5 – Mecanismos de compra. Fuente: Manual abastecimiento HGF

La ley define cuatro mecanismos de compra[22] a los cuales deben acceder las instituciones y órganos del Estado, estos son:

- Catálogo Electrónico de Convenios Marco.
- Licitación Pública.
- Licitación Privada.
- Trato o Contratación Directa.

El Convenio Marco es un acuerdo que se realiza mediante una licitación pública, por la Dirección de Compras y Contratación Pública con algún proveedor determinado, donde se establecen condiciones de compra, precio del producto o servicio y luego estos se llevan al Catalogo Electrónico disponible en el portal ChileCompra. Siempre debe consultarse en primera instancia este mecanismo de compra, ya que da las mayores garantías y permite realizar adquisiciones recurrentes, como artículos de oficina, de una forma mucho más expedita.

La ley define la Licitación Pública como “el procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la Administración realiza un llamado pública, convocando a los interesados para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen

[22] Ley 19.886

propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente"[23]. Este mecanismo se utiliza al no encontrar el bien o servicio requerido en el catálogo electrónico, para el cual se deben definir bases de licitación tanto de tipo técnico (donde especificamos las características del bien o servicio a cabalidad), como administrativo (referente a temas legales y resoluciones de cada institución), y así levantar esta información al portal de ChileCompra y permanecer en línea por el periodo de tiempo mínimo que describe la ley.

La Licitación Privada se entenderá como "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 se seleccionará la más conveniente"[24], este es un proceso excepcional que se utiliza al no encontrar un proveedor adecuado en el catálogo electrónico o mediante licitación pública. Se invita a los proveedores que podrían estar interesados, utilizando las mismas bases pero con la posibilidad de aclarar términos que no hayan sido explicados de manera correcta en el proceso anterior.

Cómo ultimo mecanismo de compra la ley define trato o contratación directa como el "procedimiento de contratación que, por la naturaleza de la negociación que

[23] Artículo 7°, letra a), Ley 19.886

[24] Artículo 7°, letra b), Ley 19.886

conlleva, debe efectuarse sin la concurrencia de los requisitos señalados para la licitación o propuesta pública o privada"[25], esto sin embargo, para hacerse valido conlleva una serie de criterios que se explican en el siguiente artículo de la ley y el artículo 10 del reglamento respectivo.

Para el llamado y recepción de ofertas, se consideraran los criterios en los que se separan los diferentes tipos de licitación pública, donde se distinguen 5 tipos[26]:

- Se definen las licitaciones tipo L1 como de baja complejidad, son compras con montos menores a las 100 UTM, no se pide boleta de garantía y deben estar publicadas a lo menos 5 días corridos, no en necesaria la seriedad de la oferta o el fiel cumplimiento obligatorio.
- Se definen las licitaciones tipo LE como de media/baja complejidad, son compras con montos entre las 100 y 1.000 UTM, se pueden solicitar boletas de garantías si la institución lo requiere y deben estar publicados a lo menos 10 días corridos, rebajable a 5. No es necesario la necesaria la seriedad de la oferta o el fiel cumplimiento obligatorio
- Se definen las licitaciones tipo LP como de media complejidad, son compras con montos de 1.000 a 2.000 UTM, siempre se solicitará boleta de

[25] Artículo 7°, letra c), Ley 19.886

[26] Análisis de bases de Licitación. Dirección ChileCompra. Ministerio de Hacienda

garantía y deben estar publicadas a lo menos 20 días corridos, rebajable a 10. No es obligatoria la seriedad de la oferta, pero si el fiel cumplimiento obligatorio

- Se define las licitaciones tipo LQ como de media/alta complejidad, son compras con montos entre las 2.000 y 5.000 UTM, deben estar publicadas 20 días corridos, rebajable a 10. En este caso la seriedad de la oferta y el fiel cumplimiento son obligatorios.
- Se define a las licitaciones tipo LR como de alta complejidad, los montos son superiores a 5.000 UTM. Deben estar publicadas en el portal por a lo menos 30 días corridos y la seriedad de la oferta y fiel cumplimiento son obligatorios. Además este tipo de licitación debe pasar por Toma de Razón por parte de la Contraloría General de la República.

			Garantías	
Rango (UTM)	Tipo Licitación Pública	Plazo publicación en días corridos	¿Seriedad de la oferta obligatoria?	¿Fiel cumplimiento obligatorio?
<100	L1	5	No	No
>=100 y <1000	LE	10, rebajable a 5	No	No
>=1000 y <2000	LP	20, rebajable a 10	No es obligatoria	Si
>=2000 y <5000	LQ	20, rebajable a 10	Si	Si
>=5000	LR	30	Si	Si

Tabla 1.1 – Resumen tipo de licitaciones. Fuente: Reglamento compras públicas 2015

La RAE define evaluación como “la acción de estimar, calcular o señalar el valor de algo”, siempre se debe hacer una correcta evaluación de ofertas, es por esto que, en las bases de licitación se deben definir criterios de evaluación, que se muestran como factores clave que nos permite evaluar y adjudicar las ofertas que fueron enviadas a la institución, según la ley “las bases de licitación deberán establecer 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 establecer diferencias arbitrarias entre los proponentes, ni solo atender al precio de la oferta”[27], todos los proveedores serán medidos con los mismos criterios, sin utilizar criterios especiales para algunos y se deben considerar más factores que el precio como podrían ser los plazos de entrega, calidad de los productos, entre otros. Estas tienen por objetivo “seleccionar a la mejor o mejores ofertas, de acuerdo a los aspectos técnicos y económicos establecidos en las bases”[28] y “los criterios técnicos y económicos deberán considerar uno o más factores y podrán incorporar, en caso de estimarlo necesario, uno o más sub-factores”[29]. En la práctica se señalan los criterios de evaluación y sus correspondientes ponderaciones para así escoger la mejor oferta que es la que más tarde se adjudicará y se agregaran sub-factores como se menciona, en caso de que la

[27] Artículo 6°, ley 19.886

[28] Artículo 38°, Reglamento ley 19.886

[29] Ibid.

evaluación finalice en empate de dos proveedores y poder determinar cuál de proveedores que igualaron en puntación es el más adecuado.

Durante el proceso de adjudicación y formalización se avisa al proveedor seleccionado, mediante el portal de ChileCompra, que su licitación ha sido la más conveniente y debe hacerse formal el contrato.

Se entenderá por contrato según la RAE como un “pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas”, se acuerdan cantidades, montos y tiempos de entrega entre otros, a cambio de una contraprestación.

En el caso de las compras públicas, los contratos pueden ser una orden de compra o un contrato escriturado complejo o extenso, esto dependerá de la complejidad de la adquisición. Si es una compra simple o que se realiza de forma habitual, a través de un convenio marco, solo se debe enviar la orden de compra al proveedor seleccionado. Si se trata de una adquisición más compleja, la escrituración del contrato suele ser obligatoria. ChileCompra expone criterios para considerar una compra de alta complejidad:

- Importancia estratégica para nuestra organización.
- Compra de ejecución diferida en el tiempo, donde el proveedor debe ir cumpliendo paulatinamente sus obligaciones (ej. Informes mensuales) para dar cumplimiento íntegro a la totalidad del contrato.

- Compra de montos altos, adjudicada directamente a un proveedor sin un llamado previo (a través de un mecanismo excepcional regulado por Ley)[30].

En la ley de compras públicas se señala que “el contrato se adjudicará mediante resolución fundada de la autoridad competente, comunicada al proponente”[31], que deben ser firmador por los jefes de unidad y director del servicio y posteriormente enviada al proveedor que se adjudicó la licitación, para que posteriormente envíe el bien o preste el servicio que se comprometió a entregar, terminando así el proceso de compra.

Estos son alguno de los modelos que pueden utilizarse para la gestión de aprovisionamiento y abastecimiento. Además se muestra el proceso completo de compras públicas, en qué consiste y cómo se lleva a cabo, qué es lo que deben realizar las instituciones para la adquisición de sus bienes y servicios. Esto último servirá de base para los siguientes capítulos, donde se buscará las variables para la construcción del “Panel de control y avance de licitaciones” que solicitó el Hospital.

[30] Guías prácticas 10, Gestión del contrato. ChileCompra

[31] Artículo 10°, Ley 19.886

CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE

En el presente capítulo se realizará el diagnostico a la unidad de compras del Hospital Dr. Gustavo Fricke, a través de los procesos levantados, conociendo las actividades y tareas que este conlleva y el problema central que presenta la Unidad. La información que se obtenga se analizará y utilizará para el desarrollo del siguiente capítulo.

2.1 Presentación de la institución

El Hospital Dr. Gustavo Fricke de Viña del Mar, es una institución que comenzó en Junio de 1878 como el hospicio de la ciudad. En Septiembre de 1879 adquirió el carácter de enfermería con 24 camas disponibles. La institución fue creciendo con el paso del tiempo, hasta que en Diciembre de 1954 se inauguró el actual edificio y más tarde en Octubre de 1969 paso a llevar el nombre del Doctor Gustavo Fricke**.**

Actualmente, es uno de los Hospitales de Alta Complejidad Auto gestionados del País y es el de mayor complejidad del Servicio de Salud Viña del Mar/Quillota, referente nacional en trasplante cardiaco y cirugía cardiovascular. Cuenta con 440 camas y 1605 empleados, con lo que logra beneficiar a más de 800 mil personas.

El Hospital el último año creó la Unidad de Procesos, la cual está encargada de levantar y documentar los procesos que dividió en 3 ramas principales; procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte, en este último

encontramos el proceso de Abastecimiento, unidad dependiente de la Subdirección Administrativa de la institución

El organigrama de la subdirección administrativa se presenta en la figura 2.1:

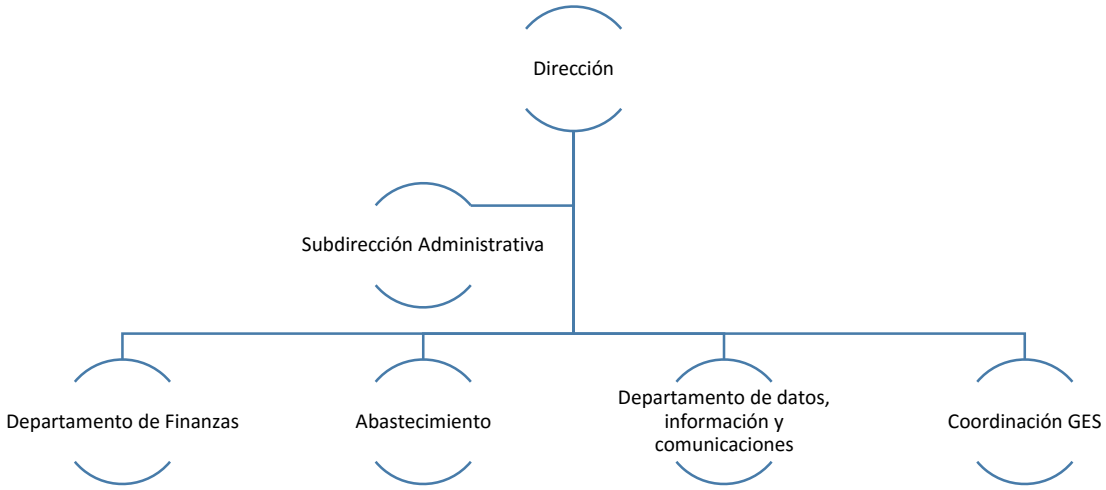


Figura 2.1 – Organigrama Subdirección Administrativa. Elaboración Propia

2.2 Misión y visión

La misión es una declaración que expresa que actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá en el futuro. Define quiénes somos, qué hacemos y hacía donde nos dirigimos. En el caso del Hospital Dr. Gustavo Fricke es:

"Somos un establecimiento público asistencial, docente, autogestionado y de alta complejidad, de referencia nacional y regional, que participa plenamente de la Red

Asistencial del Servicios de Salud Viña del Mar/Quillota, con el compromiso de entregar una atención de salud amable, con estándares de calidad, seguridad, eficiencia y la mejor tecnología disponible, centrados en la satisfacción del usuario"

La visión por su lado, es una imagen mental de un estado futuro posible de la organización (Bennis & Nanus, 1985), que proporciona una guía para distinguir a lo largo del tiempo aquello que debe preservar la empresa de lo que es susceptible d cambio. El Hospital ha propuesto como visión:

"Ser un Hospital d alta complejidad, docente, con amplia y oportuna capacidad resolutiva, que persevera en la búsqueda y desarrollo de soluciones eficientes e innovadoras centradas en la satisfacción de las personas"

2.3 Unidad de Abastecimiento

La unidad de Abastecimiento está compuesta por la Unidad de Almacenamiento y Suministro, encargada de la recepción, ingreso, almacenamiento y distribución de todas las compras de bienes que se realizan en el hospital. Por otro lado, está la Unidad de Compra, quienes están encargados de la recepción de requerimientos de compra de las demás unidades del hospital, publicación de licitaciones y coordinación de entrega de bienes y servicios en la bodega central del hospital.

2.4 Proceso de compra de la organización[32]

En la institución, gran parte de las compras que se realizan, vienen dadas por el Plan Anual de Compras de bienes y/o servicios, es una programación anual que se efectúa para tener un control de los insumos que deben comprarse[33].

Para la elaboración de este plan, las subdirecciones deben presentar una planilla con los productos y/o servicios. Para determinar estos requerimientos de compra y determinar el presupuesto del año siguiente, deben tener cierta información respecto de los bienes a comprar:

- Frecuencia del producto
- Información histórica de consumo
- Programación (actividades, si el uso es estacional o programado)
- Disponibilidad presupuestaria asignada a la unidad

Una vez recibida toda la información, la unidad de abastecimiento la consolida en un solo plan maestro. Luego se valida toda la información, tanto fechas como presupuestos asignados por unidad y a la institución en general. Una vez aprobado se debe publicar en el portal mercadopublico. Este es un método

[32] Procedimiento levantado durante la realización de práctica profesional del alumno en la organización. Julio-Agosto 2015

[33] Información obtenida de Manual de Adquisiciones del Hospital Dr. Gustavo Fricke

establecido por la Dirección de Compras Públicas para la transparencia del proceso de compras de las instituciones públicas.

La ejecución del plan anual de compras, es responsabilidad de la unidad de abastecimiento, de acuerdo al cronograma y planificación presentada por las unidades.

Además, existen las adquisiciones no programadas, que son todas aquellas que no correspondan al plan anual de compras. En ese caso, las unidades deben enviar un formulario de adquisiciones de bienes y servicios, incluyendo descripciones del producto, cantidades, costos y definir si se convertirá en una compra habitual.

El proceso formal de compra en la organización comienza cuando se recibe el requerimiento o solicitud de compra y finaliza con la compra de ese bien o servicio que se necesita. Luego de la recepción del documento, este debe ser validado y aprobado por la jefatura de la unidad, para así dar comienzo al proceso de compra.

El primer método de compra siempre es el catálogo de Convenio Marco, y si dicho bien o servicio no se encuentra en él, se procede a la licitación pública. En la institución el proceso se realiza de la siguiente manera;

Por definición licitación o propuesta pública es el procedimiento administrativo de carácter concursal mediante el cual la Administración realiza un llamado público

para que, sujetándose a las bases fijadas, los oferentes formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará a la que ajustándose a lo establecido en las bases de licitación, sea la oferta que obtiene la más alta calificación, según los criterios de evaluación.

Figura 2.2 – Etapas de licitación. Fuente: Cursos Mercadopublico

En las licitaciones públicas cualquier persona podrá presentar ofertas, debiendo hacerse el llamado a través de los medios o sistemas de acceso público que mantenga disponible la Dirección de Compras y Contratación Pública, en la forma que establezca el Reglamento de Compras Públicas. Además, con el objeto de aumentar la difusión del llamado, la entidad licitante podrá publicarlo por medio de uno o más avisos, en la forma que lo establezca el Reglamento.

Este mecanismo se utiliza tanto para la compra habitual como para las excepcionales, ingresando al portal mercadopublico, con los perfiles habilitados.

Si la compra es de carácter habitual, el comprador accederá a realizar la compra de manera habitual.

En el caso de ser una solicitud excepcional, el Jefe de Abastecimiento asignará requerimiento a un licitador/comprador para que este ejecute las actividades pertinentes al proceso. Esta asignación se hará según el monto o complejidad de la licitación, en términos generales los compradores podrán procesar requerimientos cuyos montos sean menores a 1000 UTM (L1 y LE) y los licitadores podrán procesar todo tipo de requerimientos (L1, LE, LP, LQ y LR).

La unidad Requirente debe redactar los contenidos básicos de términos de referencia, o bases de licitación, según sea el caso, en las que se establezcan los aspectos técnicos más fundamentales, tales como: definición técnica del bien o servicio, plazo de entrega, garantía de fabricación y todas las características necesarias para individualizar el bien o servicio y las condiciones de prestación. En caso de considerarse necesaria asesoría técnica experta se solicitará al servicio/unidad correspondiente la designación de un referente técnico validado por el Hospital. En caso de no contar con expertos al interior del Hospital, se podrá solicitar asesoría técnica externa, incluso consultas a potenciales proveedores. Las bases serán enviadas al comprador/licitador a cargo del proceso.

El comprador/licitador debe generar las bases administrativas, para luego publicar las bases de licitación (administrativas y técnicas) así como las resoluciones que las aprueban a través del portal ChileCompra, salvo los casos de indisponibilidad señalados en el Reglamento de la Ley N° 19.886. El comprador/licitador generará las resoluciones que aprueben las bases respectivas, que las modifiquen o

aclaren, y todos los demás actos administrativos que se realicen durante los procesos de contratación serán suscritos por el Jefe de Abastecimiento, por la Subdirección Administrativa y por el Director.

El comprador/licitador encargado del proceso debe responder a las preguntas efectuadas por los oferentes y hacer las aclaraciones solicitadas en el plazo correspondiente exclusivamente por medio del portal ChileCompra.

Una vez cumplidos los plazos estipulados y el estado de la licitación en el portal es “cerrado” el comprador/licitador debe obtener desde el portal toda la información/documentación enviada por los oferentes, con la que procederá a elaborar los cuadros comparativos, los cuales deben ser completos y fundamentados y atenderán a todos los criterios de evaluación definidos en las bases.

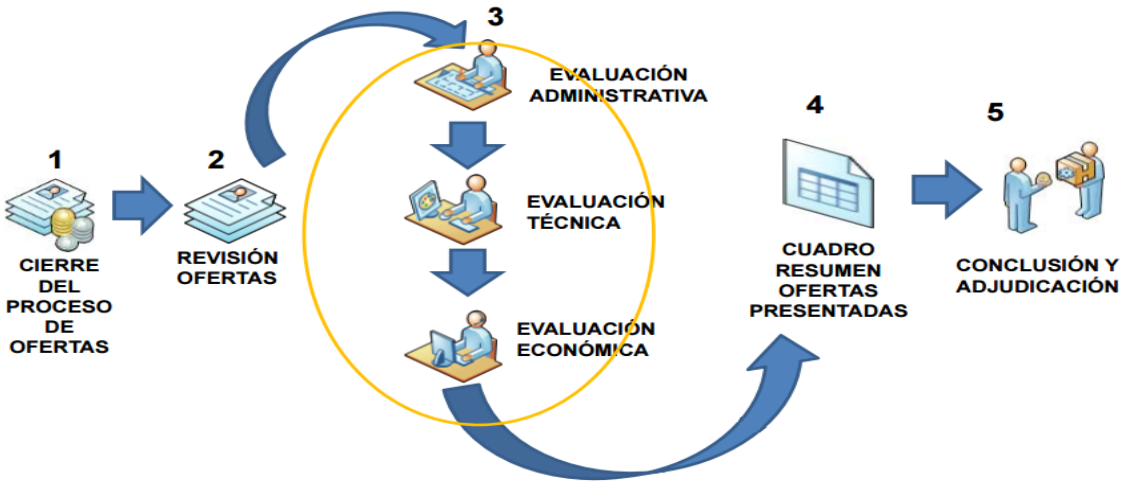


Figura 2.3 – Proceso de Evaluación. Fuente: Curso Mercadopublico

Además, deben ser suscritos en caso que corresponda, por la Comisión Evaluadora pertinente, la que debe estar integrada por a lo menos un funcionario de Abastecimiento y uno de la Unidad Requirente La resolución de adjudicación o la resolución que declara el proceso de contratación desierto, deberá ser suscrita por el Jefe de Abastecimiento, por la Subdirección Administrativa y por el Director.

Nombre Empresa	**Valor Oferta(Pesos**	**Años Experiencia**	**% profesional**	**Puntos asignados**	**Puntos asignados**	**Puntos asignados**	**Puntaje total**
Empresa A	$10.000.000	10	60%	32	15	24	71 puntos
Empresa B	$8.000.000	15	30%	40	21	12	73 puntos
Tipo Evaluación	**Evaluación Económica**	**Evaluación Técnica**		**Evaluación según criterios**			

Tabla 2.1 – Cuadro Comparativo. Fuente: Curso Mercadopublico

Una vez adjudicada la licitación al oferente seleccionado el comprador/licitador debe subir al portal toda la documentación de respaldo así como la resolución

adjudicatoria. Posteriormente, en plazo de 24 horas, debe notificar por escrito al proveedor adjudicado.

Para oficializar la relación comercial se redacta un contrato, el cual en caso de ser necesario es revisado y aprobado por el asesor jurídico. En caso de tratarse de adquisiciones de menor complejidad/monto (L1) bastará con la orden de compra respectiva, en caso de adquisiciones de complejidad/monto medios (LE) se evaluará la necesidad de utilizar contrato u orden de compra y para adquisiciones de alta complejidad/monto (LP, LQ y LR) será obligatoria la redacción de un contrato. El contrato deberá ser suscrito por el representante legal del proveedor y por el Director del Hospital. La resolución que aprueba el contrato, deberá ser suscrita por el Jefe de Abastecimiento, por la Subdirección Administrativa y por el Director. El comprador/licitador deberá subir el contrato junto con la resolución que lo aprueba al portal ChileCompra.

Los bienes adquiridos deberán ser entregados por el proveedor en la bodega correspondiente según las condiciones y plazos estipulados en el contrato o las bases de licitación (ver procedimiento bodega) y se constatará mediante el envío del formulario de recepción junto con la guía de despacho/factura y la orden de compra respectiva a la oficina de control de facturas. Por otra parte los servicios adquiridos también deben ser prestados en las condiciones y plazos estipulados, pero la constatación de la recepción corresponderá al administrador del contrato (estipulado en el contrato) el cual dará fe de la recepción conforme de los servicios

adquiridos mediante la emisión de un formulario de recepción y el envío de este con la documentación adjunta a la oficina de control de facturas.

La oficina de control de facturas recibirá los formularios de recepción junto con la documentación de respaldo, ingresará la información al sistema informático (GIS) del Hospital y derivará los documentos a las unidades administrativas que corresponda para que estas tramiten el pago por los bienes o servicios recibidos.

2.5 Diagnostico unidad abastecimiento

En el levantamiento de la información, existen procesos que no eran adecuados, sin embargo, siempre la sección de abastecimiento es una unidad que se denomina compleja, puesto que es la encargada de comprar todos los insumos, productos o servicios que requiere el hospital, además de ser muchos, siempre son urgentes lo cual genera un problema a la sección, que se traduce en cargas excesivas de trabajo, olvido de licitaciones, entre otros. El origen de esto en ocasiones, es la mala formulación de requerimientos por parte de las unidades del Hospital. La unidad está dividida en la oficina de compradores, licitadores y farmacia.

Actualmente la unidad cuenta con 26 personas, 1 jefe de unidad, 6 licitadores, 14 compradores y 5 administrativos de control de facturas. En la organización el promedio de licitaciones mensuales es entre 15 y 20, las cuales se encuentran en diferentes estados, además de las otras tareas que realizan, por la burocracia del

proceso, donde una licitación puede estar entre 5 a 30 días publicada, donde se deben revisar bases técnicas y administrativas, llamar a comisiones de adjudicación, enviar generar contratos u órdenes de compra.

ABASTECIMIENTO

	NOMBRE	ACREDITADO	OBSERVACION
JEFATURA	DAVID CARMONA GUERRA	SI	

COMPRAS Y LICITACIONES

LICITADORES

LICITADORES	JORGE ROJAS RIVEROS	SI	
	ESTELA NEIRA CALDERON	SI	
	KRISTEL SUAREZ UGARTE	SI	
	DIEGO ROJAS CONSTELLA	SI	
	MACARENA AMADOR VEGA	NO	NUEVO (MENOS DE 6 MESES EN EL CARGO)
	KATERINE CASTILLO DURÁN	SI	

COMPRADORES

COMPRA INSUMOS	ERIKA RODRIGUEZ NUÑEZ	SI	
	NATALIA ROA ESCOBAR	SI	
	BRIAN JOHNSON PINOCHET	NO	NUEVO (MENOS DE 6 MESES EN EL CARGO)
ENFERMERA ABASTECIMIENTO	CLAUDIA CARRASCO ROJAS	NO	NO AMERITA
COMPRA SDO Y ENCARGADO FONDO FIJO	EDWARD AHUMADA ROJAS	SI	
COMPRA ECONOMATO	EDWIN RAMIREZ RAMIREZ	SI	
COMPRADOR	YOCELYN CISTERNAS	NO	NUEVO (MENOS DE 6

CONSIGNACIONES Y CONVENIOS	CISTERNAS		MESES EN EL CARGO)
COMPRADOR SERVICIOS CLINICOS	MARIELLA VIVANCO ESPINOZA	SI	
COMPRA CUENTAS CLINICAS	DAISY HERRERA ROMÁN	SI	
QUIMICO FARMACEUTICO	MARICARMEN CABEZAS MAGUNACELAYA	SI	
QUIMICO FARMACEUTICO	ALVARO CUEVAS BRAVO	SI	
COMPRADOR	CLARISA CUEVAS CARVAJAL	SI	
	JUAN ROMERO FUENTES	SI	
ADMINISTRATIVO COMPRAS	JORGE PEREZ NAVIA	NO	NO AMERITA

Tabla 2.2 – Equipo Unidad Abastecimiento

La unidad no cuenta con un software que permita controlar a cada momento las licitaciones activas que posee. Para conocer la información de las licitaciones se debe ingresar mediante de los perfiles de mercadopublico, y se deben buscar las licitaciones por nombre, código de licitación, ya que pueden estar en publicaciones guardadas, para publicar, para autorizar, publicadas, para apertura técnica o electrónica, pendientes de adjudicar, cerradas o para autorizar adjudicación. Existen 8 posibles estados de licitación antes de que el proceso finalice y se pueda adjudicar posibles proveedores y emitir las órdenes de compra.

Los días jueves, los administrativos encargados de comprar, deben enviar la información de sus licitaciones en un archivo Excel, con el ID, nombre, monto,

estado y glosa si corresponde (Tabla 2.2). Luego con la información reunida, el jefe de la Unidad, crea una tabla dinámica que permite filtrar las licitaciones por estado y licitador asignado (Tabla 2.3). Con esto se logra mantener un orden de las compras que se realizan en la institución. Según el jefe de la Unidad, el método es óptimo, además la información que se entrega en el reporte es general y cuando se tiene dudas sobre alguna compra o se necesita un dato específico debe buscarse a través de la página de mercadopublico.

Id	Nombre	Monto	Estado	Glosa
608-1091-LP15	Suministro de bolsas de aspiración con equipos en comodato	$ 215.000.000	En evaluación de muestras	A la fecha no se han remitido las pautas para la adjudicación de la licitación
608-1354-LE15	Curso: Microsoft office	$ 4.500.000	Cerrada	En evaluación
608-604-LP15	Servicio de mantención preventiva y correctiva de tratamiento de aguas	$ 215.000.000	En firma de resolución adjudicatoria	
608-1190-LP15	Servicio de mantención preventiva y correctiva de climatizadores	$ 215.000.000	En firma de bases	

Tabla 2.3 – 4/26 licitaciones, Estela Neira, licitadora – Archivo Abastecimiento

	BASES	PUBLICADA	EVALUACION	ADJUDICADA	DESIERTA	CONTRATO	CONTRALORIA	Total general
ESTELA NEIRA	14	4	5	2	0	0	1	26
KRISTEL SUAREZ	7	3	3	2	4	0	0	19
MACARENA AMADOR	5	3	6	0	3	2	0	19
JORGE ROJAS	4	1	6	2	1		5	19
DIEGO ROJAS	5	1	10	1	1	0	0	18
KATERINE CASTILLO	7	3	2	2	0	0	0	14
Total general	**42**	**15**	**32**	**9**	**9**	**2**	**6**	**115**

Tabla 2.4 – Licitaciones totales por estado – Archivo Abastecimiento

2.7 Información adicional

Se adjunta la cantidad de compras de bienes y servicios que se realizan en la institución, se adjunta el Resumen de Licitaciones y Órdenes de Compra y el buscador de licitaciones de la plataforma.

Figura 2.3 – Resumen licitaciones. Fuente: mercadopublico.

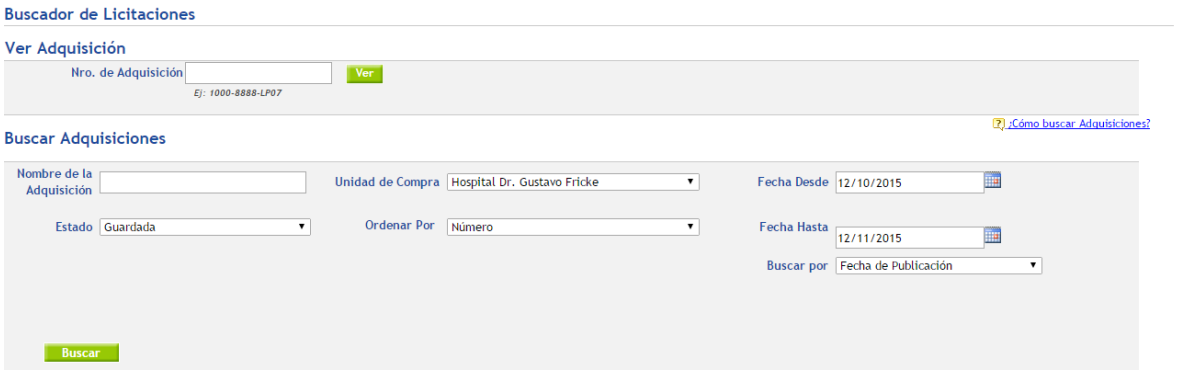


Figura 2.4 – Buscador de licitaciones. Fuente: mercadopublico

Estas dos herramientas, son las utilizadas para la búsqueda de licitaciones, pero, se debe conocer la información precisa para la búsqueda de estas.

Este capítulo muestra la importancia de la Unidad de Abastecimiento, en cuanto a cantidad de publicaciones en total y personales de cada trabajador, que hace que la institución pueda obtener todos los bienes, servicios e insumos para su funcionamiento, además de conocer el proceso de la manera en que actualmente se realiza en el Hospital. Se cree contar con información suficiente para dar paso al diseño del panel de control y avance de licitaciones, que será presentado en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE PANEL DE CONTROL Y AVANCE DE LICITACIONES

En este capítulo, se entrega una propuesta de un panel de control y avance de licitaciones para la unidad de abastecimiento del Hospital Dr. Gustavo Fricke. Con la información levantada, propuestas y necesidades de los funcionarios de la unidad se llegó a un diseño final, el cuál fue presentado al Director (s), Jefe Unidad Abastecimiento, Jefe Unidad de proyectos.

3.1 Diseño de la propuesta

Para la elaboración del diseño, se tomaron actividades propias del proceso de compras de la institución, por lo que se decidió agrupar aquellas tareas o actividades en 4 conjuntos, para una mejor visualización de la información.

- Generación de bases; una de las tareas que requiere un mayor control, es la formulación de bases de licitación. Aquí es donde se dan todas las especificaciones del bien o servicio a adquirir, por lo que debe venir claramente explicado, tanto aspectos técnicos como administrativos, ya sea forma de la entrega o condiciones de pago. Además se deben incluir las firmas necesarias para la aprobación de estas. También es importante el tiempo transcurrido entre la recepción del requerimiento o bases aprobadas y la publicación de estas.
- Publicación; una vez publicadas las bases de licitación, estas pasan por distintos estados entre la fecha de publicación y el cierre de esta, por lo que es necesario conocer en qué etapa se encuentran. Estos periodos están

definidos, al igual que el tiempo que debe transcurrir entre uno y otro, por lo cual se puede controlar con mayor facilidad. Se agregará el tiempo restante entre una etapa y la siguiente, además de los días que falten para adjudicar.

- Adjudicación; al terminar el proceso, los compradores/licitadores, deben generar los cuadros comparativos, esto es, tomar la información de los proveedores y realizar contrastar las ofertas recibidas con el fin de reunir la comisión adjudicadora y junto con ella la elección del proveedor, según los puntajes obtenidos en este cuadro.
- Generación de contratos y órdenes de compra; ya adjudicada la licitación, es necesario tener control sobre el estado del contrato con el proveedor, su redacción y firmas necesarias para que se envié a este. Además, que muestre los montos de la adjudicación, órdenes de compra emitidas y monto restante por entregar al proveedor

Estos son los 4 aspectos que se consideró para generar la propuesta del panel de control y avance de licitaciones.

3.2 Propuesta

El fin de esta propuesta, es juntar y tener la información necesaria de las licitaciones y sus estados, dentro de la sección de compras, en una pestaña especial para las licitaciones, dentro del Sistema Informático Hospitalario (SIH). Poder ver la información de forma expedita y saber dónde prestar atención, sobre todo en las compras próximas a cerrar, listas para adjudicar o que posean un carácter especial.

Además la información se rescatará desde el mismo portal mercadopublico, por lo que los administrativos solo deberán crear e ingresar el id de la licitación para que la plataforma vaya en busca de los datos.

Se solicitó que fuera un diseño lógico, funcional y colaborativo para el control interno de los procesos de la unidad de abastecimiento. Por la gran carga laboral, se obvian u omiten pasos que pueden estar controlados, pero al dejarlos de lado, pueden ocasionar problemas, como es olvidar una fecha de cierre. Esto se produce por la cantidad de estados de licitación que poseen y los controles que deben hacer. Además de sus otras funciones, como son juntar comisiones o elaborar bases de licitación.

Con la información obtenida en los capítulos anteriores, se procedió a la creación del panel de control y avance de licitaciones, el cual será desarrollado y explicado a continuación.

Figura 3.1 – Pantalla principal SIH

En primer lugar, se agregara una pestaña especial a la sección de Farmacia/Bodega (Ver Figura 3.1), que es la encargada de registrar los ingresos de bienes, precios, cantidades, revisar el inventario y valoración de artículos. Desde esta sección se podrá acceder al panel de control y avance de licitaciones.

Al acceder en la opción del Panel de control, se verá el “Cuadro resumen” del panel (ver Figura 3.2), en el cual se encontrarán las licitaciones de la institución. Para el diseño del panel se organizó el proceso de licitación en 4 etapas; “Generación de Bases”, “Publicación”, “Adjudicación” y “Contratos y órdenes de compra”. Cada uno cuenta con subtareas que forman parte del proceso de abastecimiento;

- Generación de bases; se encuentra el estado de las bases, firmas, fechas de recepción y tiempo transcurrido en días desde la recepción del requerimiento.
- Publicación; se ve la etapa en la cual se encuentra la publicación en el portal mercadopublico, días para la siguiente etapa y los días restantes para adjudicar.
- Adjudicación; está el estado de adjudicación y las firmas
- Contrato y órdenes de compra; se encuentra el estado del contrato, las firmas para este, el monto de adjudicación y el monto restante.

Figura 3.2 – Resumen panel de control

Para una mejor visualización, las actividades pendientes o por realizar, se destacan en color rojo, lo que permite al encargado tener un mejor seguimiento de los procesos que está realizando y donde hay que poner atención

Si se necesita saber la actividad específica en que se encuentra la licitación, se puede entrar al detalle, mediante la opción “Ver” (Ver figura 3.2), que se encuentra a un costado de cada licitación activa. Al entrar se puede visualizar que existe un ID de licitación con su código correspondiente, el nombre de la licitación, el encargado, la unidad requirente, el solicitante y la fecha de ingreso de esta. Estos datos deben ser ingresados por el jefe de la unidad, él es el encargado de asignar los requerimientos de compra a los compradores o licitadores.

Al igual que en el cuadro resumen, esta pantalla se encuentra dividida en las 4 etapas, pero con actividades específicas de cada una de ellas. Además, en la parte inferior del cuadro, se puede agregar observaciones que el encargado crea necesarias para un control más exacto y tener más información relevante de la licitación.

- Etapa 1; Bases, se encuentra las actividades de estas, el requerimiento, las bases técnicas, administrativas y la publicación de la documentación. Además las firmas que son necesarias para la aprobación de las bases.
- Etapa 2; publicación, se ven los posibles estados de la licitación, con sus fechas respectivas para los cambios de estados y el tiempo para finalizar cada una de ellas.

- Etapa 3; Adjudicación, se hallan el estado del cuadro comparativo, elección de proveedor, el publicación de la documentación y la adjudicación como tal. También encontramos las firmas necesarias para la elección de proveedor y adjudicación
- Etapa 4; contrato y órdenes de compra, se ve el proveedor adjudicado, el monto de adjudicación y el monto restante si corresponde, además de las órdenes de compra emitidas con su código, la fecha de envió de la orden de compra y sus respectivos montos.

Gran parte de la información se obtiene de los sistemas internos, ya sea de firmas u órdenes de compra de la institución, y del portal mercadopublico. Al estar disponible esta información, puede rescatarse desde las bases de datos y adjuntarse al panel de control.

Cada actividad posee una casilla para chequear que esta ha sido completada, excepto en la publicación que las fechas y el tiempo muestra el estado y si ha sido finalizado o no.

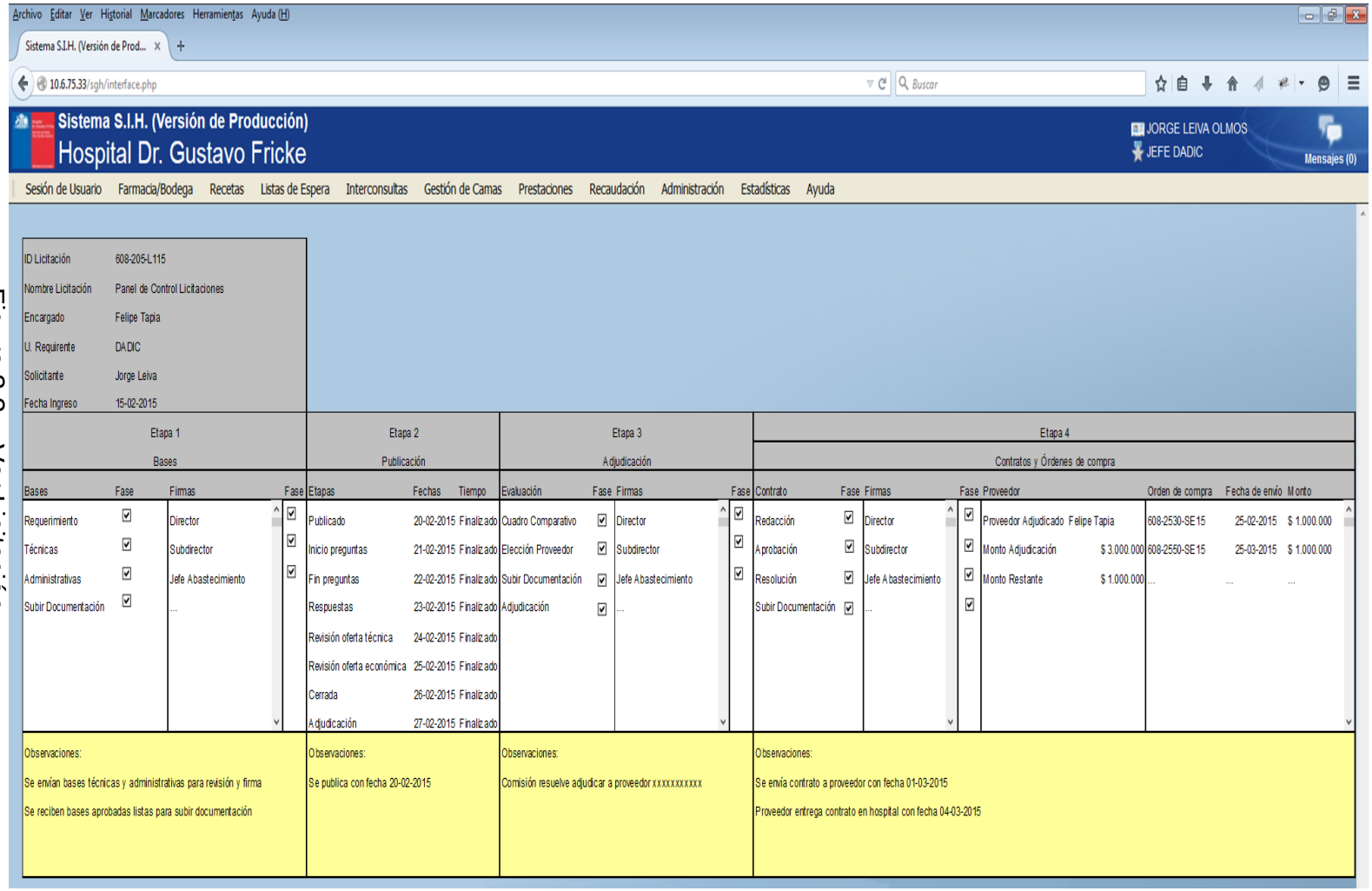


Figura 3.3 – Ver Licitación

El panel de control también da la posibilidad de generar reportes, respecto de los datos que se quieran analizar. En una primera etapa se realizarán 4 tipos:

- Reporte de cuadro comparativo de ofertas
- Reporte de Órdenes de Compra
- Reporte de Licitaciones Activas
- Reporte Licitaciones Adjudicadas

El reporte de cuadro comparativo consiste en descargar la información recibida en las ofertas en el portal y generar los cuadros respecto de los criterios asociados a la licitación.

Actualmente la información del cuadro comparativo se descarga mediante el portal de Chilecompra y se genera en planillas Excel, se presenta frente a la comisión y se discute la elección del proveedor. Lo que permitirá el Panel de Control, es traer directamente la información desde la plataforma y creará automáticamente los cuadros comparativos al momento de cerrar la licitación en el portal.

El reporte tendrá información básica de la licitación, como es el id, nombre, tipo de compra y fechas de publicación y cierre. Además se adjuntará un resumen de las ofertas recibidas, con información del proveedor como su RUT y valor de la oferta. A continuación se ve el cuadro comparativo con el detalle de cada uno de los criterios de evaluación que fueron definidos en las bases de licitación y un gráfico con los puntajes finales de las ofertas.

Hospital Dr. Gustavo Fricke

Servicio de Salud Viña del Mar/Quillota
Reporte de Cuadro Comparativo de Ofertas
Licitación ID: 608-1084-LE15

Compra de Medicamentos

Tipo de compra:	Compra habitual
Tipo de publicación:	Licitación Pública
Responsable:	Felipe Tapia
Estado:	Activa
Creada:	06-07-2015 13:38:52
Publicada:	06-07-2015 13:38:52
Cierre:	17-07-2015 13:16:07

Resumen Ofertas

Rut Proveedor	**Proveedor**	**Nombre Oferta**	**Total Oferta**	**Estado**
83.002.400-K	Novartis Chile S.A.	Prodcutos Sandoz	$800	Aceptada
76.830.090-9	Caribean Pharma Ltda	VALE608-1084	$2.980	Aceptada
76.084.945-6	Gador Limitada	Oferta Gador ID 608-1084-LE15	$950	Aceptada
78.740.450-2	Recben Xenerics Farmacéutica	Medicamentos Recben 1393	$650	Aceptada

Tabla 3.1 – Resumen Ofertas. Elaboración Propia

Resumen Cuadro Comparativo

Oferentes	Precio	Puntaje	50%	Plazo de entrega	Puntaje	15%	Experiencia oferente	Unid. Vendidas	30%	Entrega documentos	Puntaje	5%	Puntaje Final
Novartis	$800	5,7	2,8	24	7	1,1	Si	690.600	1,6	Si	7	0	5,82
Caribean	$2.980	1,5	0,8	48	5	0,8	No	0	0	Si	7	0	1,86
Gador	$950	4,8	2,4	24	7	1,1	Si	860.320	2	Si	7	0	5,76
Recalcine	$650	7	3,5	24	7	1,1	Si	918.000	2,1	Si	7	0	7

Tabla 3.2 – Resumen Cuadro Comparativo. Elaboración Propia

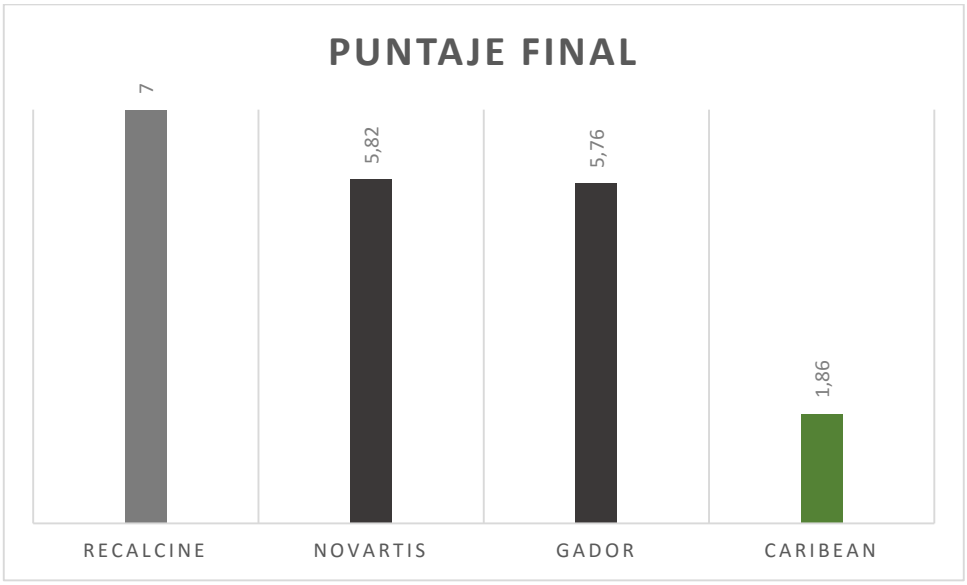


Gráfico 3.1 – Puntajes Licitaciones. Elaboración Propia

El reporte de Órdenes de compra permite visualizar un resumen de las órdenes de compra enviadas y aceptadas por los proveedores. Esto posibilita la obtención de información, cruzando las licitaciones con órdenes de compra e informar a las unidades requirentes el estado de sus requerimientos. En el reporte se encuentra el nombre de la orden de compra (OC), su descripción, código, fecha de envío, estado y monto de la OC.

Hospital Dr. Gustavo Fricke

Servicio de Salud Viña del Mar/Quillota
Reporte de Órdenes de Compra

Nombre OC	Descripción OC	Código OC	Fecha Envío OC	Estado OC	Proveedor	Monto Sin IVA
O/C FARMACIA 3580	Compra de medicamentos desde 608-389-L115. Res. Int: 1264 del 23-03-2015. Sigfe cerrado. Indicar o/c factura y/o guías de despacho. Validez de la o/c 30 días	608-13796-SE15	12-24-2015 8:49:26 AM	Aceptada	BAXTER CHILE LTDA.	$431.000
O/C FARMACIA 3581	Compra de medicamentos desde 60-13797-SE15. Res. Int: 1264 del 06-10-2015. Sigfe cerrado. Indicar o/c factura y/o guías de despacho. Validez de la o/c 30 días	608-13797-SE15	12-24-2015 9:05:49 AM	Aceptada	NOVARTIS CHILE S A	$6.326.064
ORDEN DE COMPRA DESDE 608-1488-L115	Adquisición de balanzas desde 608-1488-L115 INt: 4479/14.09.2015 REX:16818/21.12.2015 Ítem: 29.05.999 Garantía: 12 meses Plazo de entrega: 5 días Entregar en Bodega Lunes a Viernes de 9:00 a 14:00.	608-13794-SE15	12-24-2015 9:33:49 AM	Aceptada	TECNIGEN S.A.	$245.000

Tabla 3.3 – Reporte Órdenes de Compra. Elaboración Propia

El reporte licitaciones activas permite ver las últimas publicaciones realizadas en el portal mercado público. El reporte contiene información como el código y nombre de esta, la descripción, fecha de publicación y cierre y el administrativo a cargo del proceso.

Hospital Dr. Gustavo Fricke

Servicio de Salud Viña del Mar/Quillota
Reporte de Licitaciones Activas

Código Licitación	Nombre Licitación	Descripción Licitación	Fecha Publicación	Fecha Cierre	Estado Licitación	Encargado
608-19-L116	BJP Adquisición de insumos para dental	BJP Adquisición de insumos para dental	07-01-2016	13-01-2016	Publicada	David Carmona
608-27-LE16	Compra de medicamentos	Compra de medicamentos para pacientes del Hospital Dr. Gustavo Fricke	08-01-2016	18-01-2016	Publicada	Álvaro Cuevas
608-1663-LP15	Horas de turnos para el sistema de turnos de la Unidad de Emergencia Adulto	Hora de turnos para el sistema de turnos de la Unidad Emergencia Adultos	10-12-2015	12-01-2016	Publicada	Jorge Rojas
608-1660-LQ15	Servicio de Anestesia y ayudantía paramédica	Servicio de anestesia y ayudantía para la unidad de anestesia y pabellones quirúrgicos	30-12-2015	19-01-2016	Publicada	Macarena Amador

Tabla 4.4 – Reporte licitaciones activas. Elaboración Propia

Este reporte permite visualizar en qué etapa del proceso se encuentran las licitaciones y controlar las fechas de cierre, lo que posibilita tanto a la jefatura como al administrativo a llevar un control de las licitaciones.

El reporte de licitaciones adjudicadas, proporciona información sobre los procesos que ya han finalizado. Esto hace que sea posible conocer y controlar la cantidad de contratos activos que se poseen.

Dentro de la información del reporte se encuentra el código de la licitación, nombre, descripción y fecha de publicación.

Hospital Dr. Gustavo Fricke

Servicio de Salud Viña del Mar/Quillota
Reporte de Licitaciones Adjudicadas

Código Licitación	Nombre Licitación	Descripción Licitación	Fecha Publicación	Estado Licitación
608-1965-L114	Ecodoppler vascular periférico(bilateral)	Ecodoppler vascular periférico(bilateral)	1-13-2015	Adjudicada
608-48-L115	Compra de medicamentos	Adquisición de medicamentos para pacientes del Hospital Dr. Gustavo Fricke	1-13-2015	Adjudicada
608-55-L115	Insumos Clínicos - Stock de Bodega Enero	Adquisición de Sistema Manejo Incontinencia Fecal Adulto, Set Gastrostomía Percutánea, Placa Rem , Port a Cath	1-14-2015	Adjudicada

Tabla 5.5 – Reporte licitaciones adjudicadas. Elaboración Propia

3.2 Resultados esperados

Las principales funciones del panel son:

- Monitorear el vencimiento de las licitaciones en proceso
- Controlar los hitos activos
- Observar el vencimiento de contratos
- Generar las alertas necesarias en cada paso del proceso
- Realizar reportes

Mediante la implementación de esta propuesta se espera que la Unidad de Abastecimiento logre:

- Estandarizar procesos de registros de compra.
- Mejorar la coordinación y comunicación entre funcionarios.
- Disminuir la sobrecarga laboral.
- Obtener resultados que serán repetibles a través del tiempo.
- Mejorar la planificación de compras anuales.
- Cumplir con las normativas vigentes.
- Mejorar acciones en forma continua.

Al aplicar la propuesta a la institución, lo fundamental es el ahorro de tiempo de los trabajadores, la facilidad de controlar la información mediante el panel y no buscar por diversos sistemas lo que se quiere conocer.

El jefe de la unidad, podrá ahora manejar más información en menos tiempo, no necesitará los reportes enviados por los administrativos y tendrá claridad sobre las licitaciones que necesitan prioridad según las necesidades del Hospital.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto de la Unidad de Abastecimiento del Hospital Dr. Gustavo Fricke (HFG), existen algunos aspectos a mejorar en la forma que tratan los procesos, pero de todas formas, como se mencionó anteriormente, esta unidad siempre es compleja en todas las instituciones, ya sean de salud u otro rubro, públicas o privadas, pero aquí existe un grado mayor de responsabilidad.

El HFG es el establecimiento con la segunda mejor evaluación de indicadores de los hospitales autogestionado en red que hay en el país, además de ser uno de los más importantes a nivel nacional y el más importante en la región.

La propuesta que se entrega a la institución, va acorde a su misión y visión, donde destacan que quieren entregar una atención de calidad a los usuarios y solucionar de forma eficiente e innovadora. Este panel de control y avance de licitaciones permitirá tener mayor dominio y autoridad sobre las licitaciones de insumos, bienes o servicios. A raíz de la propuesta, se quiere mejorar la forma de ver las cosas, simplificar o disminuir la carga laboral de los administrativos de esta unidad.

Por otro lado, respecto al Objetivo General, se cumple a cabalidad. Mediante el estudio o diagnostico que se realizó y las falencias que se encontraron, la solución que se entrega satisface las necesidades que entrego la institución a la hora de hacer el requerimiento.

En cuanto a los objetivos específicos, la institución posee procedimientos estandarizados que vienen por orden del Ministerio de Salud y la Dirección de Compras y Contratación Pública, dados a conocer durante la investigación, además de los procedimientos internos del Hospital, con esto se logró identificar variables que nos permitieran la elaboración del modelo y posterior panel para la unidad de abastecimiento.

Cabe mencionar que esta propuesta fue presentada al Director (s), Jefe Unidad Abastecimiento y Jefe Unidad de Proyectos, para su evaluación y posterior implementación si corresponde.

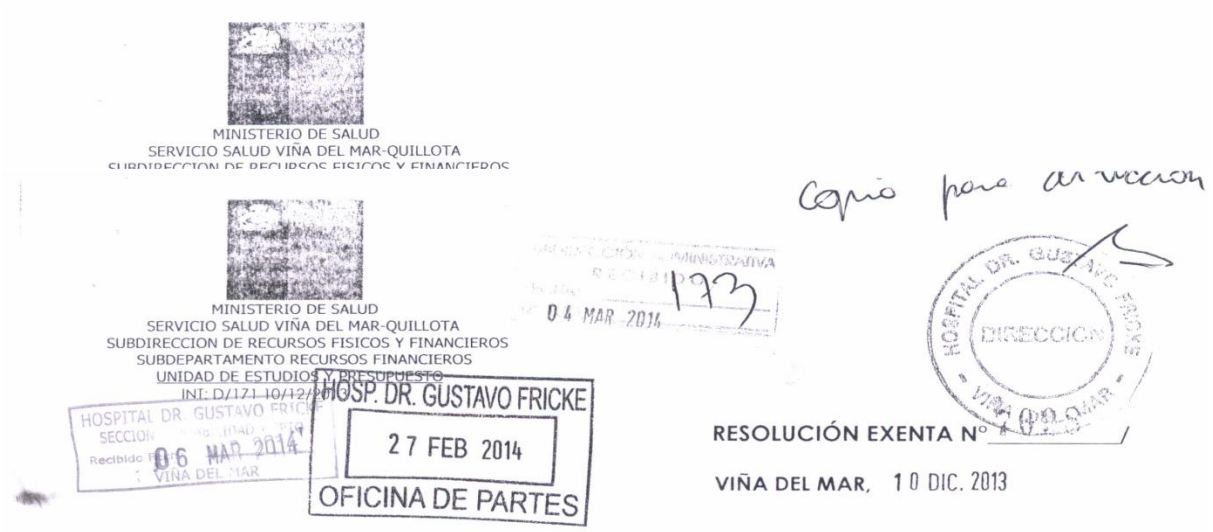
BIBLIOGRAFIA

1. Lee Krajewski, Larry Ritzman & Manoj Malhotra. Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor. Pearson. 2007. Octava Edición
2. Gestión de abastecimiento. ChileCompra formación
3. Ronald H. Ballou. Logística: administración de la cadena de suministro. Pearson Educacion. 2004. Quinta Edición
4. Roger Schroeder, Susan Meyer & Johnny Rungtusanatham. Administración de operaciones, conceptos y casos contemporáneos. McGraw Hill. 2005 .Quinta Edición
5. Jay Heizer & Barry Render. Principios de administración de operaciones. Pearson. 2009. Séptima Edición
6. Juan Miguel Gómez Aparicio. Gestión logística y comercial. McGraw Hill. 2013. Primera Edición
7. Richard Chase, Robert Jacobs & Nicholas Aquilano, Administración de operaciones, producción y cadena de suministro. McGraw Hill. 2009. Duodécima Edición
8. Steven Nahmias. Análisis de la producción y las operaciones. McGraw Hill. 2007. Quinta Edición
9. Procedimientos de contratación. Normas Públicas. ChileCompra
10. Ley 19.886 y Reglamento respectivo
11. Planificación de compras. Formación continua. ChileCompra
12. Guías prácticas. Proceso de abastecimiento. ChileCompra

13. Análisis de bases de Licitación. Dirección ChileCompra. Ministerio de Hacienda

ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto Año 2015 Hospital Dr. Gustavo Fricke



MINISTERIO DE SALUD
SERVICIO SALUD VIÑA DEL MAR-QUILLOTA
SUBDIRECCION DE RECURSOS FISICOS Y FINANCIEROS

MINISTERIO DE SALUD
SERVICIO SALUD VIÑA DEL MAR-QUILLOTA
SUBDIRECCION DE RECURSOS FISICOS Y FINANCIEROS
SUBDEPARTAMENTO RECURSOS FINANCIEROS
UNIDAD DE ESTUDIOS Y PRESUPUESTO
INT: D/171 10/12/2013

Copia para archivo

HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE
SECCION
Recibido
06 MAR 2014
VIÑA DEL MAR

HOSP. DR. GUSTAVO FRICKE
27 FEB 2014
OFICINA DE PARTES

04 MAR 2014 173

HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE
DIRECCION
VIÑA DEL MAR

RESOLUCIÓN EXENTA N° /

VIÑA DEL MAR, 10 DIC. 2013

VISTOS: Estos antecedentes, lo dispuesto en la Ley N°18.575 sobre Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, el D. L. N° 1263/75 Orgánico de la Administración Financiera del Estado, Ley N° 20.713/2013 del Ministerio de Hacienda que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el año 2014 incluido el Servicio de Salud Viña del Mar-Quillota, y teniendo presente las facultades que me confiere el DFL N°1/2005 que fija texto refundido, coordinado y sistematizado del DL 2.763/79 y las leyes N°18.933 y N°18.469; Resolución N°1.600/08 de Contraloría General de la Republica y su reglamento, y del D.S. N° 140/05, específicamente en su artículo N° 9, del Ministerio de Salud, y lo dispuesto en el Decreto N° 55/2013, Res. Exe. N°1.160/2013 de Subsecretario de Redes asistenciales que aprueba presupuesto inicial de Establecimientos Auto-gestionados en Red (EAR) del Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota, para el ejercicio 2014, dicto lo siguiente:

HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE
DIRECCIÓN
Nº 244
RECEPCIÓN 28 FEB. 2014
DESPACHO
PARA 504

RESOLUCIÓN

APRUEBASE: el presupuesto inicial, de Entradas y Gastos para el año 2014 de:

1. Establecimientos Auto-gestionados en Red (EAR),
2. Establecimientos de Menor Complejidad y
3. Dirección del Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota.

Copia para Finanzas - Contabilidad Depósitos

DE LOS ESTABLECIMIENTOS AUTOGESTIONADOS EN RED:

Sub Título	Item	Asig.	Subasig.	Denominaciones	HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE	HOSPITAL DE QUILPUÉ	HOSPITAL DE QUILLOTA	Presupuesto Establecimientos Autogestionados 2014
				INGRESOS	**51.148.461**	**12.777.660**	**15.783.775**	**79.709.896**
05				**TRANSFERENCIAS CORRIENTES**	**47.916.416**	**12.226.609**	**14.346.048**	**74.489.073**
	02			**Del Gobierno Central**	**47.916.416**	**12.226.609**	**14.346.048**	**74.489.073**
		007		Fondo Nacional de Salud - Atención Primaria	32.320	23.160	33.909	89.389
		008		Fondo Nacional de Salud - Prestaciones Valoradas	38.028.846	6.798.722	7.485.850	52.313.418
		009		Fondo Nacional de Salud - Prestaciones Institucionales	9.833.865	5.402.518	6.811.183	22.047.566
		010		Subsecretaría de Salud Pública	21.385	2.209	15.106	38.700
06				**RENTAS DE LA PROPIEDAD**	**6.184**	**0**	**- 73**	**6.257**
07				**INGRESOS DE OPERACION**	**1.735.483**	**256.717**	**1.012.146**	**3.004.346**
08				**OTROS INGRESOS CORRIENTES**	**1.217.770**	**232.947**	**314.304**	**1.765.021**
	01			Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas	1.107.940	229.355	312.779	1.650.074
	02			Multas y Sanciones Pecuniarias	0	0	0	0
	99			Otros	109.830	3.592	1.525	114.947
12				**RECUPERACIÓN DE PRESTAMOS**	**272.608**	**61.387**	**111.204**	**445.199**
	10			Ingresos por Percibir	272.608	61.387	111.204	445.199
15				**SALDO INICIAL DE CAJA**	0	0	0	0

Cifras en miles de pesos.

MINISTERIO DE SALUD
SERVICIO SALUD VIÑA DEL MAR-QUILLOTA
SUBDIRECCION DE RECURSOS FISICOS Y FINANCIEROS
SUBDEPARTAMENTO RECURSOS FINANCIEROS
UNIDAD DE ESTUDIOS Y PRESUPUESTO
INT: D/171 10/12/2013

Sub Título	Item	Asig.	Subasig.	Denominaciones	HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE	HOSPITAL DE QUILPUÉ	HOSPITAL DE QUILLOTA	Presupuesto Establecimientos Autogestionados 2014
				GASTOS	**51.148.461**	**12.777.660**	**15.783.775**	**79.709.896**
21				**GASTOS EN PERSONAL**	**28.509.960**	**8.875.122**	**9.557.887**	**46.942.969**
				Remuneraciones Personal Médico	8.443.657	2.304.694	3.392.862	
				Remuneraciones Personal no Médico	15.305.432	5.371.666	4.585.462	
	03	001		Honorarios	945.900	330.614	327.005	
	01-02	004	005	Hras. Extraordinarias	859.407	171.267	268.637	
	03	005		Suplencias y Remplazos	1.590.000	288.000	462.000	
	03	999		Incentivos	0	0	0	
	01-02	005	003	Bonos	1.364.513	407.830	518.768	
	01	004	006	Comisiones de Servicios en el País	1.051	1.051	3.153	
				Aguinaldo y Otras Remuneraciones				
22				**BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO**	**22.638.501**	**3.902.538**	**6.225.888**	**32.766.927**
	04	003		Productos Quimicos	1.685.551	346.602	524.945	
	04	004		Productos Farmaceuticos	10.118.901	546.303	1.455.496	
	04	005		Materiales y Utiles Quirurgicos	3.390.223	363.731	702.388	
	12	999	007	Compra de Prestaciones	3.082.469	984.117	1.206.829	
	12	999	005	Rebases	100.032	6.383	55.357	
	12	999	009	DFL-36	291.728	109.747	104.422	
	01			Alimentación	1.188.705	204.153	285.514	
	02			Vestuario y Calzado	23.490	36.020	55.406	
	03			Combustibles y Lubricantes	16.231	43.492	22.261	
	04	001		Materiales y Utiles de Oficina	127.778	43.812	50.198	
	04	007	001	Lavanderia	212.516	55.794	116.694	
	05			Servicios Básicos y Generales	818.528	764.077	1.018.784	
	06			Mantenimiento y Reparaciones	710.407	281.345	403.808	
	07			Publicidad y Difusión	20.989	4.018	5.852	
	09			Arriendo y Seguros	441.305	59.628	116.665	
	11	999		Compra de Servicios Profesionales	20.417	3.246	46.117	
	12	002		Capacitación	76.935	21.185	25.645	
				Otros Gastos (Resto Subt. 22)	312.296	28.885	29.507	
23				**PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL**	0	0	0	0
	02			**Prestaciones de Asistencia Social**	0	0	0	0
		004		Ayudas Económicas y Otros Pagos Preventivos	0	0	0	0
24				**TRANSFERENCIAS CORRIENTES**	0	0	0	0
	01			**Al Sector Privado**	0	0	0	0
		461		Centros de Prevención de Alcoholismo y Salud Mental	0	0	0	0
	03			**A Otras Entidades Públicas**	0	0	0	0
		298		Atención Primaria, Ley Nº 19.378	0	0	0	0
25				**INTEGROS AL FISCO**	0	0	0	0
	01			Impuestos	0	0	0	0
29				**ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS**	0	0	0	0
	04			Mobiliario y Otros	0	0	0	0
35				**SALDO FINAL DE CAJA**	0	0	0	0

Cifras en miles de pesos.