

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Auditoría

"SISTEMA DE ADQUISICION HOSPITALARIO"

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO  
DE CONTADOR AUDITOR

ALUMNO:  
CARLOS HERRERA FERREIRA

PROFESOR GUIA:  
NELSON SAAVEDRA SEGURA

PROFESOR INFORMANTE:  
MAURICIO LEYTON MORALES

VALPARAISO - CHILE

1 9 9 1

180  
1991

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Escuela de Auditoría**

3142

**" SISTEMA DE ADQUISICION HOSPITALARIO "**



MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO  
DE CONTADOR AUDITOR

ALUMNO:  
CARLOS HERRERA FERREIRA

PROFESOR GUIA:  
NELSON SAAVEDRA SEGURA

PROFESOR INFORMANTE:  
MAURICIO LEYTON MORALES

**VALPARAISO - CHILE**  
**1 9 9 1**

DEDICATORIA

A mi esposa, por haberme brindado su apoyo y comprensión.

A mis hijos, por haberme comprendido.

A mi abnegada madre, por haberme inculcado el espíritu de superación.

A los que de alguna forma me ayudaron.

Gracias a todos ellos por ser lo que soy.

CARLOS

## AGRADECIMIENTO

Al Sr. Nelson Saavedra Segura, por haber tenido la deferencia de aceptar ser mi profesor guía y haber contado con la ayuda de su amplia experiencia, lo que facilitó el desarrollo de mi memoria.

## INDICE

	Pag.
Introducción	1
CAPITULO I: " Descripción General de Hospital "	
Organigrama del Hospital	
1.1.- Antecedentes Generales	3
Organigrama del Departamento de	
Abastecimiento y Finanzas	7
1.2.- Descripción Orgánica del Departamento de	
Abastecimiento y Finanzas.	8
1.2.1.- División Materiales	9
1.2.2.- División Servicios Varios	10
1.2.3.- División Comercial	11
- Sección Adquisiciones de la División	
Materiales	13
- Sección Bodega de Farmacia de la	
División Materiales	14
- Sección Almacén de Recepción de la	
División Materiales	15
- Sección Bodega de Farmacia de la	
División Materiales	16
CAPITULO II: " Descripción General de la	
Sección Adquisiciones "	
Organigrama de la Sección	
Adquisiciones	17
2.1.- Descripción de la Sección	18
2.2.- Ciclo de Adquisiciones	19
2.2.1.- Proceso de Requerimiento	19

2.2.2.-	Proceso de Adquisiciones	22
	- Compras Nacionales	22
	- Importaciones	24
	- Compras de Farmacia	27
2.2.3.-	Proceso de Recepción	27
2.3.-	Constitución de la Junta Económica	29
CAPITULO III: " Evaluación del Sistema Actual "		
3.1.-	Proceso de Requerimiento	33
3.2.-	Proceso de Adquisiciones	41
3.3.-	Proceso de Recepción	47
CAPITULO IV: " Modelo Operativo Propuesto Para la Sección Adquisiciones " Organigrama Propuesto		
		50
4.1.-	Ciclo de Adquisiciones	52
4.1.1.-	Proceso de Requerimiento	52
	- Especificaciones que debe contener la Carta Orden	53
	- Codificación del Material	55
	- Pautas a considerar en el Modelo Propuesto	58
	- Calculos de Niveles de Stock	68
4.1.2.-	Proceso de Adquisiciones	74
	- Procedimiento para Cotizar	76
4.1.3.-	Proceso de Recepción	77
4.2.-	Descripción de la Hoja de Requerimiento	78
4.3.-	Procedimiento para Recepción de Material	81
	Flujograma Propuesto	82
	Anexos	
	Conclusiones	86
	Bibliografía	89

## INTRODUCCION

Para que un hospital opere eficientemente requiere de un conjunto de recursos, humanos y materiales, que funcionando coordinadamente, son capaces de brindar un buen servicio a sus pacientes.

Los recursos materiales constituyen el pilar fundamental de toda actividad que se quiera realizar. Es por ello que una organización, de cualquier tipo y especialmente, aquellas del área de la salud, requieren un adecuado y ágil Sistema de Adquisiciones.

Para el desarrollo de esta tesis, he tomado como modelo un centro hospitalario de la zona, en el que se describe la Sección Adquisiciones, sus objetivos y funciones, y la gestión llevada a cabo por ésta. Se realizan observaciones al sistema actual, proponiéndose un modelo operativo, que incluya la definición de una organización y la descripción de procedimientos que contribuyan a su eficiente labor.

Para analizar este tema, el presente trabajo se ha dividido en tres puntos fundamentales:

- Proceso de Requerimiento
- Proceso de Adquisición
- Proceso de Recepción

La división planteada atiende a la necesidad de seguir un ordenamiento que permita visualizar, con facilidad, todas las etapas que debe seguir un ciclo de adquisiciones.

El objetivo de esta tesis es aportar los elementos

necesarios para establecer una pauta de trabajo que permita ordenar los procedimientos a seguir en el área de adquisiciones, de un servicio de salud. de esta forma se pretende lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y monetarios, a fin de asistir a los distintos servicios del hospital, con los materiales necesarios, en la forma más oportuna y económicamente posible.

Se eligió el tema SISTEMA DE ADQUISICION HOSPITALARIO, por considerarse de vital importancia en cualquier entidad y, principalmente en un servicio hospitalario, ya que por la actividad que realiza, precisa contar con los recursos necesarios para contribuir a un buen y oportuno servicio de salud. En la práctica se pudo comprobar que algunos servicios del área no cuentan con una organización dotada de procedimientos de esta naturaleza.

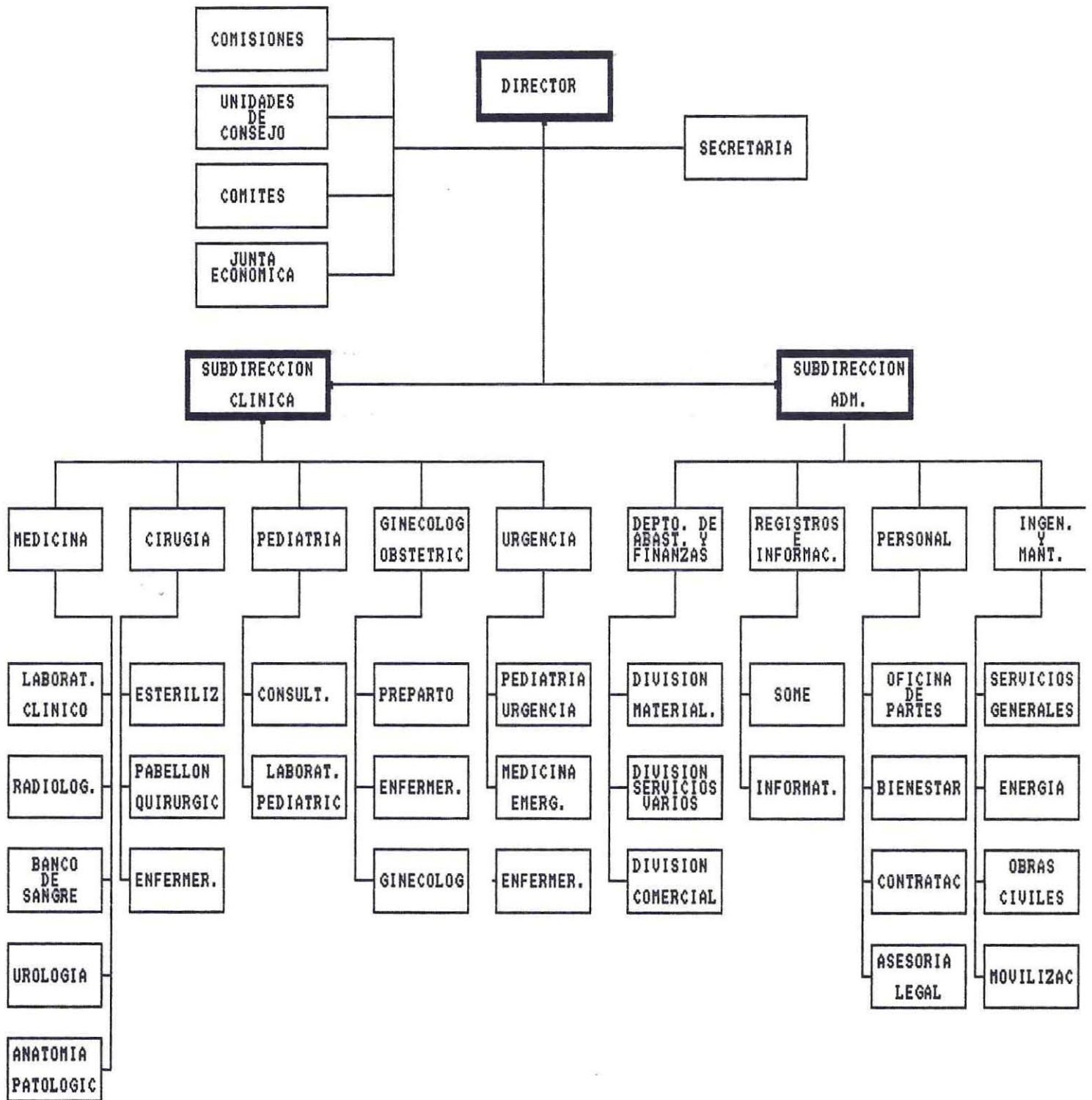
El estudio del tema fué un verdadero desafío, debido a que el acceso a la información no resulto sencillo. Para complementar el desarrollo del trabajo se visitó un hospital del Servicio de Salud y una importante Clínica de la zona, siendo en ambas instituciones necesario investigar en otras áreas relacionadas con la Sección Adquisiciones, para poder determinar, cuales eran las reales deficiencias de esta sección en estudio.

A continuación, usted contará con los conocimientos necesarios para optimizar la Sección Adquisiciones de cualquier entidad hospitalaria.

# C A P I T U L O I

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL

DESCRIPCION GENERAL DEL HOSPITAL



1.1.- ANTECEDENTES GENERALES

El hospital es un servicio de salud estructurado, Jerárquicamente, en base a subdirecciones y departamentos que coordinados racionalmente, cumplen con la misión fundamental de prestar un adecuado servicio de salud. Para alcanzar el cumplimiento de su importante misión, naturalmente, el hospital requiere de numerosos recursos humanos, materiales, y de servicios; los cuales son adquiridos, controlados con fondos propios o asignados presupuestariamente, motivo por el cual se encuentra supeditado al Ministerio de Hacienda.

El recurso humano considera al personal que conforma y opera los departamentos. El recurso material lo constituyen, los equipos (1), componentes (2), accesorios (3), consumos generales (4), repuestos (5), vestuario (6), fármacos (7) y insumos médicos (8), que utilizan las divisiones para alcanzar sus objetivos particulares. Los Servicios Varios son aquellas prestaciones efectuadas por personas o entidades que apoyan la gestión de los recursos humanos y materiales, tales como: calefacción, electricidad, agua, limpieza, cuidado de jardines, etc..

A continuación se explica con más detalle cada uno de los elementos enumerados anteriormente y que son parte constitutiva del recurso material:

- 1.- EQUIPOS: Estos se definen como el conjunto de instrumentos, componentes y accesorios que, operando en conjunto pueden realizar un trabajo o actividad. Ejemplo una máquina de rayos X.
- 2.- COMPONENTES: Es aquella parte de un equipo que es imprescindible para el funcionamiento y operatividad del mismo. Estos componentes comprenden un conjunto de accesorios.
- 3.- ACCESORIOS: Comprenden un conjunto de elementos que conforman un componente.
- 4.- CONSUMOS GENERALES: Esto se refiere a todos los insumos que se consumen y no se recuperan tales como: útiles de escritorio, de aseo, combustibles etc..
- 5.- REPUESTOS: Son aquellos elementos destinados a recuperar la operatividad de un equipo, maquinaria o componente, recuperando de cierta forma su vida útil.
- 6.- VESTUARIO: Este constituye la vestimenta especial utilizada en intervenciones quirúrgicas

por los médicos y axiliares.

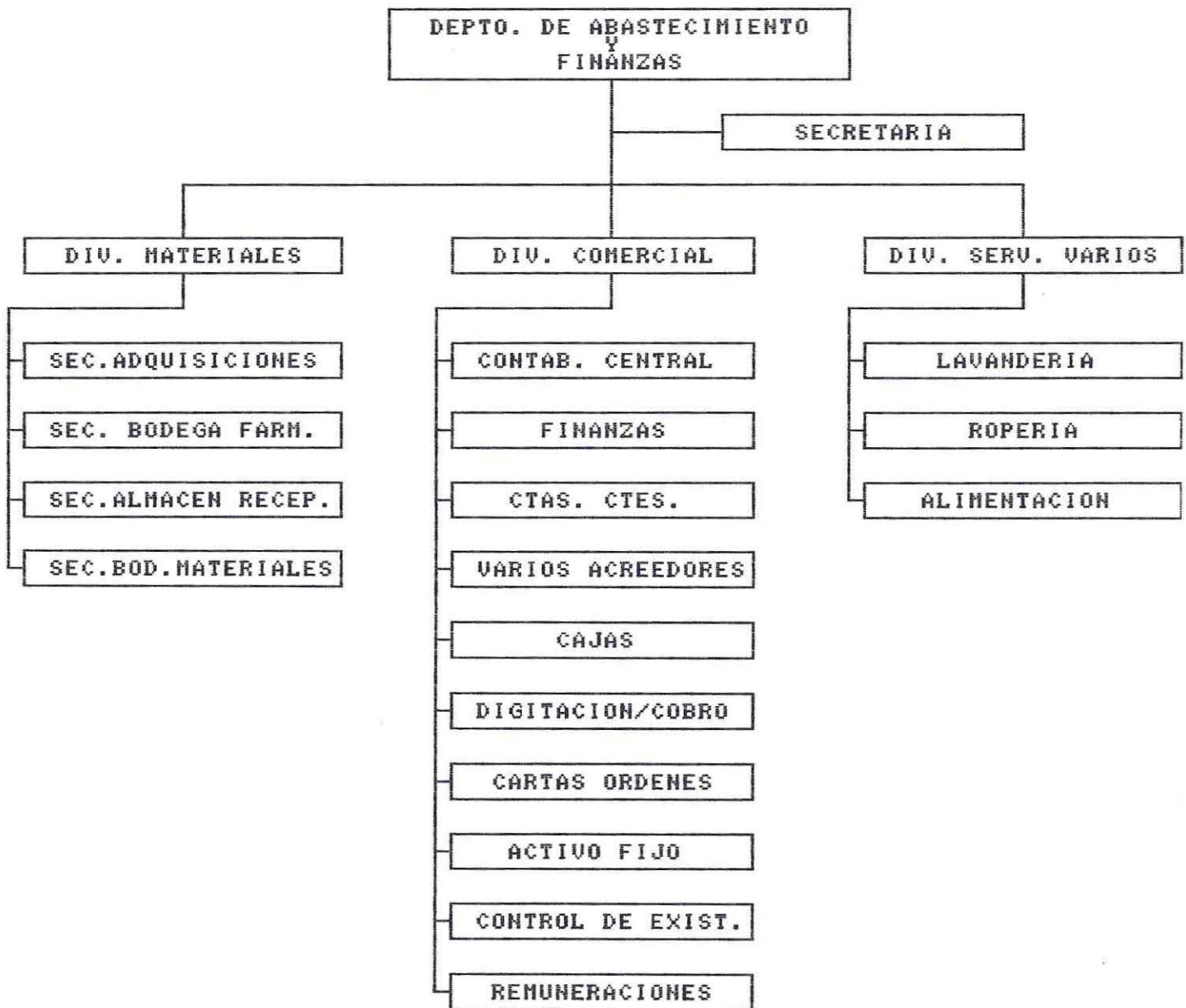
7.- FARMACOS: Se refiere a todo tipo de medicamentos.

8.- INSUMOS MEDICOS: Son todos aquellos materiales de consumo que se utilizan en atenciones médicas, tales como: apósitos, jeringas, tela adhesiva, etc..

**ORGANIGRAMA**

**Y**

**DESCRIPCION DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO Y FINANZAS**



1.2.- DESCRIPCION ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTO Y FINANZAS.

El departamento de Abastecimiento y Finanzas, cumple con el importante rol de ejercer la dirección de las funciones de Abastecimiento y Finanzas del Hospital, dependiendo directamente de la Subdirección Administrativa.

Para el cumplimiento de sus objetivos, se encuentra organizado en base a divisiones; las que, a su vez, se subdividen en diferentes secciones, de acuerdo a las necesidades funcionales de cada una de ellas.

A continuación, se describen los objetivos del departamento en su conjunto, las funciones y responsabilidades que le corresponde asumir a cada división y sus respectivas secciones.

ORGANIZACION

Objetivos

El Departamento de Abastecimiento y Finanzas del Hospital tiene como misión dirigir, organizar, coordinar y controlar todas las actividades económicas, financieras y comerciales del Hospital. También tiene a su cargo todas aquellas actividades de apoyo material que corresponden al área de abastecimiento, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

### Organización

Para el cumplimiento de sus funciones, el departamento se encuentra constituido por las siguientes divisiones:

1.2.- División Materiales

b.- División Servicios varios

c.- División Comercial

a.- DIVISION MATERIALES

#### Objetivos del Cargo.

Controlar las adquisiciones, recepción, custodia y entrega de los materiales para abastecer, oportunamente, los requerimientos formulados por los servicios y departamentos del hospital.

Para el desarrollo de su objetivo, la división materiales estará subdividida en las siguientes secciones:

- Sección adquisiciones.
- Sección almacén de recepción.
- Sección bodega de farmacia.
- Sección bodega de materiales

### Descripción de Funciones de la División Materiales

Dentro de las funciones de la división materiales se pueden mencionar los siguientes:

- Supervisar y controlar el rendimiento de las secciones de la división materiales.
- Realizar visitas periódicas al almacén de recepción con el objeto de revisar todo el material, insumos o compras que realiza el hospital.
- Revisar y autorizar los "Pedimentos de materiales" de los servicios del hospital.

### 1.2.2.- DIVISION SERVICIOS VARIOS

#### Objetivo del cargo

- Administrar los servicios de lavandería, ropería y alimentación, controlando su óptimo desempeño, coordinando con los servicios del hospital sus necesidades, de acuerdo a las circunstancias.

Para el desarrollo de su objetivo, la División Servicios Varios está subdividida en las siguientes secciones:

- Lavandería
- Ropería
- Alimentación

Descripción de funciones de la División Servicios Varios

Entre las funciones que debe cumplir la División Servicios Varios se encuentran las que se detallan a continuación:

- Mantener y controlar stock de ropas para los pabellones, servicios, salas y pacientes.
- Controlar todo el suministro de alimentación del Hospital, hospitalizados y planta, como asimismo cafetería y todo lo concerniente a la Empresa concesionaria.
- Controlar el estricto cumplimiento de todas las cláusulas del contrato entre el Hospital y la Empresa concesionaria que será la encargada de suministrar los servicios de alimentación y cafetería, con el objeto de proporcionar al personal del hospital y hospitalizados una alimentación científicamente balanceada, de acuerdo a las instrucciones proporcionadas por los profesionales nutricionista.

1.2.3.- DIVISION COMERCIALObjetivos del cargo

La división comercial, lleva el movimiento contable del Hospital, de acuerdo con las normas de contabilidad de la nación y asesora al jefe del Departamento de Abastecimiento en todo tipo de materias administrativas y económico - financieras.

La división comercial está compuesta por las siguientes secciones:

- Contabilidad central
- Finanzas
- Cuentas corrientes
- Varios acreedores
- Cajas
- Digitación y Cobro
- Cartas órdenes
- Activo Fijo
- Control de Existencias
- Remuneraciones

Descripción de funciones

Entre las funciones que debe cumplir la División Comercial para el mejor cumplimiento de su objetivo están las que se detallan a continuación:

- Dirigir y coordinar las secciones encargadas de desarrollar las actividades de la División Comercial.
- Llevar el movimiento contable, de acuerdo a las normas y procedimientos legales.
- Confeccionar, para su estudio y posterior aprobación por la Junta Económica del Hospital, el presupuesto por programa.

- Elaborar los informes financieros que sean requeridos.
- Controlar la ejecución presupuestaria y rendir cuenta de la inversión que lleva a cabo el Hospital.
- Tomar el control de los créditos por atenciones hospitalarias y otros.

#### SECCION ADQUISICIONES DE LA DIVISION MATERIALES

##### Objetivo del Cargo.

- Planificar, dirigir y controlar las operaciones de compra al mercado nacional como al extranjero, de los abastecimientos necesarios para la correcta operación y rodaje de las actividades clínicas, de apoyo y administrativos.

##### Descripción de Funciones

Entre las funciones que debe cumplir la Sección Adquisiciones se encuentran:

- Controlar y centralizar todas las hojas de requerimientos giradas por los servicios del Hospital, enumerándolas y separándolas por categorías de material para someterlas a consideración de la Junta Económica.
- Generar las actas de Junta Económica por todo aquel

material sometido a consideración de ella.

- Dirigir la gestión de compra, tanto en el comercio nacional como en el extranjero de las importaciones al amparo de la disposiciones internas.
- Mantener al día la información relacionada con registro de proveedores, órdenes de compra, cotizaciones, adjudicaciones y toda información necesaria para la correcta y eficiente gestión del Departamento de Abastecimiento.
- Supervisar y controlar los fondos asignados a la sección para compras menores a 4 UF rindiendo cuenta de ellas en forma detallada, conforme a las disposiciones legales.

Más adelante se dedicará un capítulo exclusivo a la Sección Adquisiciones.

#### SECCION BODEGA DE FARMACIA DE LA DIVISION MATERIALES

##### Objetivo del Cargo.

- Recibir, almacenar, custodiar y conservar los materiales de su almacén, dando cumplimiento a las disposiciones de estiba, almacenamiento, seguridad y preservación de los materiales almacenados.

Descripción de Funciones.

- Retirar, diariamente, desde el almacén de recepción el material que ha sido adquirido para la Bodega de Farmacia.
- Almacenar y preservar el material conforme a las disposiciones internas.
- Entregar a los servicios, los materiales demandados, conforme a las órdenes de entrega que procesa la Sección Control de Existencias.

SECCION ALMACEN DE RECEPCION DE LA DIVISION MATERIALES

Objetivo del Cargo.

- Recepcionar los materiales adquiridos en el país o en el extranjero, manteniéndolos en custodia hasta que se proceda a su reconocimiento y se determine su ingreso a los almacenes de acopio o bien su rechazo y posterior devolución a los proveedores.

Descripción de funciones.

- Recibir materiales, equipos e insumos médicos que sean adquiridos por el Hospital, verificando cantidad y calidad.

- Confeccionar Acta de Recepción para ser presentada a la comisión de reconocimiento y recepción del Hospital, para su control de calidad y cantidad recibida.
  
- Efectuar entrega de manera oportuna de los materiales, equipos e insumos a las bodegas o servicios que corresponden.
  
- Distribuir los ejemplares de Acta de Recepción a las diferentes secciones para su trámite correspondiente.

SECCION BODEGA DE MATERIALES DE CONSUMOS GENERALES

Objetivo del Cargo.

- Recibir, almacenar, custodiar, conservar y entregar los materiales de su almacén.

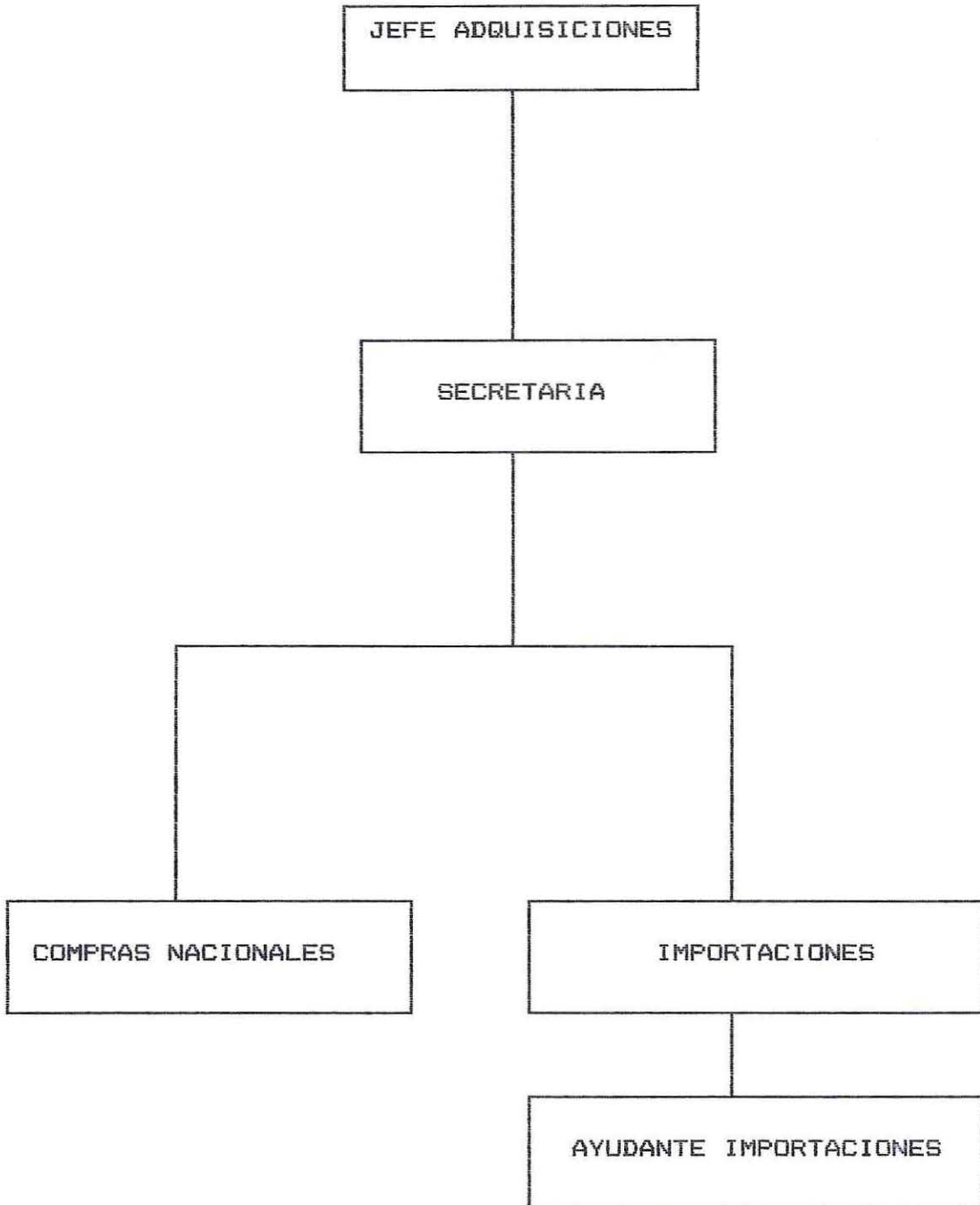
Descripción de Funciones.

- Retirar, diariamente, desde el Almacén de Recepción el material que ha sido adquirido para la Bodega de Materiales.
  
- Preservar y almacenar el material.
  
- Entregar a los servicios los materiales demandados conforme a las órdenes de entrega que procesa la Sección control de Existencia.

# C A P I T U L O I I

ORGANIGRAMA SECCION ADQUISICIONES

DESCRIPCION GENERAL DE LA SECCION



2.1.- DESCRIPCION DE LA SECCION

La Sección Adquisiciones tiene por función planificar, dirigir y controlar todas las operaciones de compra efectuadas en el mercado nacional y extranjero, de todos los materiales inventariables, de consumo general, insumos médicos, fármacos y equipos que soliciten los servicios, para la correcta operación y rodaje de las actividades clínicas, de apoyo clínico y administrativos. Para el cumplimiento de sus funciones la Sección Adquisiciones, está subdividida en:

- a.- SECRETARIA
- b.- COMPRAS EN EL MERCADO NACIONAL
- c.- COMPRAS AL EXTRANJERO

a.- SECRETARIADescripción de funciones

- Recepcionar, codificar, registrar y distribuir la correspondencia.
- Programar las visitas de proveedores.
- Despachar la correspondencia.
- Confeccionar los escritos y redacciones de cartas etc..

b.- COMPRAS AL COMERCIO NACIONAL

Se refiere a todas aquellas adquisiciones que se efectúan en el comercio local.

c.- COMPRAS AL EXTRANJERO

Se refiere a todas aquellas adquisiciones que se realizan al extranjero.

2.2.- CICLO DE ADQUISICIONES

Para efectos de análisis, de los diferentes procedimientos empleados, el ciclo de adquisiciones se ha dividido de la siguiente forma:

- 1.- PROCESO DE REQUERIMIENTO
- 2.- PROCESO DE ADQUISICIONES
- 3.- PROCESO DE RECEPCION

2.2.1.- PROCESO DE REQUERIMIENTO

Los requerimientos tienen su origen en la necesidad de consumos generales, insumos médicos, materiales para mantención, repuestos, material inventariable, etc., que solicitan los diferentes servicios para su operatividad.

Esta necesidad se manifiesta, mediante la Hoja de Requerimiento, documento que debe cumplir requisitos de

aprobación de los jefes de servicios, jefes de departamento, etc. y estar confeccionada según lo dispuesto en las normas internas.

En el caso de los insumos clínicos, consumos generales, mantención y repuestos, éstos deben ser aprobados por el farmacéutico, por el Jefe del Departamento de Abastecimiento y Finanzas, por el Jefe del Departamento de ingeniería, respectivamente. Dado lo anterior el Proceso de Requerimiento se clasifica según su origen de la siguiente forma:

- a) FARMACIA CENTRAL
- b) CONTROL DE EXISTENCIAS
- c) DEPARTAMENTO DE INGENIERIA
- d) SUBDIRECTOR CLINICO Y ADMINISTRATIVO

- a) FARMACIA CENTRAL

Las hojas de requerimientos por insumos clínicos se sustentan en el examen físico de los insumos faltantes y el análisis que realiza el químico farmacéutico haciendo examen físico de las tarjetas de control de inventarios. También se reciben hojas de requerimiento de insumos de diferentes servicios a fin que esta sección centralice los requerimientos de esta clase de material.

b) CONTROL DE EXISTENCIAS

Las hojas de requerimientos para los consumos generales, son confeccionados en esta sección, basándose principalmente, en la experiencia de los encargados. También se apoyan en la información verbal que reciben del encargado de bodega de materiales y las solicitudes de los diferentes servicios por requerimientos no satisfechos.

c) DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

Las Hojas de Requerimientos son elaboradas por este mismo departamento y por usuarios que requieren materiales para reparaciones y mantención. Estos requerimientos nacen de una necesidad puntual y, generalmente, no corresponden a un mantenimiento de stock, si no que, están destinados a solucionar problemas de fallas de equipos, mantenciones en general, etc..

d) SUBDIRECTOR CLINICO Y ADMINISTRATIVO

Las hojas de requerimientos son elaboradas por los usuarios o servicios que tengan una necesidad, ya sea, de equipo, instrumental médico, muebles, libros, etc..

Estas solicitudes deben ser aprobadas por el Subdirector Clínico, si corresponde al área médica, y por la Subdirección Administrativa para los requerimientos ajenos al área médica como las maquinarias, instalaciones etc..

### 2.2.2.- PROCESO DE ADQUISICIONES

Para una mejor comprensión de este proceso, se ha dividido su análisis en los siguientes puntos :

- COMPRAS NACIONALES
- IMPORTACIONES
- COMPRAS DE FARMACIA

#### COMPRAS NACIONALES

El proceso de compras se inicia con la recepción de la hoja de requerimiento emitida por el organismo correspondiente. Previa revisión del jefe de adquisiciones; la hoja de requerimiento es enviada a la Junta Económica para su aprobación o rechazo.

Si el requerimiento es rechazado se devuelve la solicitud al organismo solicitante para su archivo, junto a éste va una nota explicativa, señalando del motivo por el cual fue rechazado, con el objeto de insistir en el requerimiento, si el motivo fue por falta de presupuesto.

Si el requerimiento es aprobado se sigue el procedimiento de adquisición, el que se inicia solicitando a los proveedores las correspondientes cotizaciones, prefiriendo aquellos que se encuentren inscritos en los registros de proveedores del hospital.

Con los datos obtenidos, se confecciona un cuadro comparativo, que consiste en especificar la calidad de lo requerido, costo e identificación del proveedor. Este cuadro es enviado a la JUNTA ECONOMICA y sirve como base para la adjudicación correspondiente. Este procedimiento se realiza con compras de mayor importancia monetaria, llámase a estas a las mayores a 4 UF, éstas últimas sólo requieren de la aprobación del Jefe del Departamento de Abastecimientos.

Cumplidos todos los pasos antes descritos se confecciona la orden de compra, documento que es remitido al proveedor que se adjudicó la venta. Esta orden debe especificar costo del bien adquirido, calidad del mismo, lugar y fecha de entrega, y datos a quién debe facturar. El proceso de adquisiciones finaliza con la recepción del material en bodega de recepción y con el posterior pago de la factura por parte de Finanzas.

El proceso descrito en los párrafos precedentes, permite visualizar las diferentes etapas del proceso de adquisiciones, destacando en su ejecución la importancia de la sección adquisiciones.

En ella se concentran las actividades fundamentales del proceso y su eficiencia operacional depende, en gran parte, del oportuno abastecimiento a los diferentes organismos del hospital. De acuerdo a las disposiciones vigentes, para hacer una compra, se deben efectuar tres

cotizaciones como mínimo, con las cuales se deben confeccionar cuadros comparativos con el objeto de seleccionar la alternativa técnica y económica más recomendable.

En general, estas cotizaciones serán solicitadas al proveedor por correo o vía télex. Cuando se haga por correo, será necesario enviar una solicitud de cotización al proveedor. Para el caso de cotizaciones por télex, se hará necesario que el archivo de proveedores contemple en uno de sus campos el Nº de télex del proveedor. Para aquellos requerimientos de carácter urgente, de acuerdo a las disposiciones internas emanadas de la Subdirección Administrativa del hospital, la sección adquisiciones deberá confeccionar la orden de compra de excepción, especificando el servicio solicitante, con la aprobación del jefe de adquisiciones.

El jefe del Departamento de Abastecimiento debe determinar si el requerimiento es urgente. Si lo es, debe autorizar la orden de compra.

#### IMPORTACIONES

El proceso de adquisición se inicia cuando el jefe de la Sección Adquisiciones recibe la hoja de requerimiento. Acto seguido, el jefe de adquisiciones dispone se proceda a efectuar las cotizaciones correspondientes y confeccionar el cuadro comparativo. El proveedor al responder a

una solicitud de cotización hace llegar una factura proforma. Luego, esta factura proforma, junto a la hoja de requerimiento respectiva y el cuadro comparativo son enviados a la Junta Económica para su aprobación o rechazo.

Una vez aprobado el requerimiento, se procede a efectuar la importación propiamente tal.

Los funcionarios a cargo tramitan las adquisiciones a proveedores extranjeros por intermedio de bancos y agentes de aduana.

Las actividades principales que contempla este proceso son:

Apertura de la importación.

Actividad que contempla lo siguiente :

- El archivo de las hojas de requerimientos.
- Cotización de embarque y seguros.
- Tramitación en bancos, de los aspectos relacionados con la solicitud del crédito directo irrevocable (C.D.I.), el informe de importación y el pagaré correspondiente.

Desaduanamiento y recepción.

Que contempla lo siguiente:

- Envío de la documentación al agente de aduanas.
- La entrega de información (orden de compra y factura) al Almacén de Recepción.
- El Agente de aduanas debe contactarse con los liquidadores de seguros para casos de activo fijo y de gran volumen.
- La comisión de recepción debe comunicarse con los representantes para la instalación del activo fijo.
- Archivo de acta de recepción.

Pagos.

Que incluye lo siguiente:

- La emisión de la carta de instrucción de cobertura, para crédito directo irrevocable (C.D.I.) al banco, adjuntando declaración de importación del agente de Aduana.
- La solicitud a la institución financiera mediante memorándum del giro de los fondos necesarios.
- Rendición de cuenta a fin de mes a la Sección Finanzas.
- La verificación de los cobros.

### Contabilización.

Que contempla lo siguiente :

- El archivo de la documentación de respaldo para la contabilización del mes : Facturas, fletes, seguros, acta de recepción, comisiones pagadas, etc.
- La contabilización de las operaciones realizadas, en el mes, a través de la documentación.
- Hacer anotaciones que signifiquen obligaciones que deben ser registradas en el presupuesto.
- Confeccionar hoja de demostración de saldos de las cuentas utilizadas en la contabilización de las importaciones.

### COMPRAS DE FARMACIA.

Los requerimientos propios del área clínica, es decir, los requerimientos de farmacia corresponden a fármacos, insumos clínicos, equipos médicos e instrumental quirúrgico.

La adquisición respectiva para cumplir con estos requerimientos se puede concretar con una compra en el mercado nacional o bien con una importación.

#### 2.2.3.- PROCESO DE RECEPCION

El proceso se inicia con la llegada del material y la

guía correspondiente. El encargado del almacén compara esta guía con la orden de compra, enviada desde la Adquisiciones para verificar su conformidad. En el caso de no existir la orden de compra deberá consultar a la Sección Adquisiciones para la aprobación o rechazo de la mercadería. Si la orden de compra existe también debe consultar a Adquisiciones sobre el paradero de la misma.

El encargado establece la comparación de la guía o la factura con la orden de compra, considerando la calidad, cantidad recibida, precios unitarios y especificaciones de los materiales. Si el precio unitario es mayor y/o la especificación del material (en tipo y fecha de vencimiento), no corresponde a lo solicitado, el encargado previa consulta al Jefe de la División Materiales, debe rechazar la mercadería.

Si el precio unitario de la guía de despacho o factura es menor al contenido en la orden de compra, el encargado debe registrar esta diferencia. A continuación el encargado compara la cantidad de material, físicamente, recibido con lo indicado en la orden de compra. Si la cantidad es mayor, anotará en la guía de despacho o factura la diferencia a devolver. Esta anotación debe llevar timbre y firma correspondiente en todo los ejemplares. Si la cantidad recibida es menor a lo indicado en la orden de compra, el encargado debe registrar la cantidad realmente recepcionada. Finalmente, el encargado del almacén de recepción confecciona el Acta de Recepción, distribuyendo los ejemplares a la Sección Servicios Varios y a la Sección Control de Existencias para su tramitación correspondiente.

**CONSTITUCION Y FUNCIONES DE LA JUNTA ECONOMICA**

### 2.3.- JUNTA ECONOMICA

#### CONSTITUCION

Para el cumplimiento de sus tareas, la Junta Económica está constituida por las siguientes personas :

Presidente: Sr. Director del Hospital  
Vocal: Sr. Subdirector Clínico  
Vocal: Sr. subdirector Administrativo  
Vocal: Sr. Jefe de Farmacia  
Vocal: Sr. Jefe del Departamento de Ingeniería  
Secretario: Sr. Jefe de la División Materiales.

#### Funciones:

Las funciones generales de la Junta Económica son:

- 1.- Analizar la situación financiera y contable del hospital.
- 2.- Aprobar, rechazar o modificar las adquisiciones, dando cumplimiento a lo dispuesto en la reglamentación interna del hospital, en cuanto a las normas que rigen las compras directas, propuestas privadas y propuestas públicas.
- 3.- Analizar las situaciones de aquellos pacientes certificados como de interés científico y/o como problemas socioeconómicos para decidir la tarifa a aplicar

en sus atenciones hospitalarias.

4.- Análisis de la situación tarifaria de los prestaciones de salud.

Reuniones:

La junta económica se reúne, semanalmente, en sesión cerrada. Sus acuerdos serán de carácter reservado, a lo menos.

1.- Procedimientos:

a) La junta económica sesiona semanalmente en un día y hora que el Sr. Director lo disponga.

b) Se da lectura al acta anterior y se informa al respecto.

c) Se Revisan, estudian, aprueban y/o rechazan los requerimientos de insumos clínicos, fármacos, consumos generales y bienes inventariables para lo cual deberá tener presente los siguientes aspectos:

- Justificación de la adquisición
- Costo total
- Financiamiento disponible
- Resolver las adquisiciones que deban ser cursadas en el país o en el extranjero, mediante importaciones.

d) Se determinan las adquisiciones que deben ser cursadas, como compra directa, propuesta privada y/o pública, atendiendo a los montos permitidos.

e) Para las propuestas privadas, públicas y aquellas compras directas que así lo ameriten, se deben establecer las condiciones generales y particulares que deben cumplir los proveedores al suscribirse convenios especiales.

f) Resolver las dificultades que se produzcan con los proveedores, proponer sanciones, modificaciones o resciliaciones de contratos, según corresponda.

g) Los acuerdos de la junta se toman por mayoría y quedan registrados en un acta, teniendo todos los integrantes derecho a voz y voto, resolviendo el presidente de la junta, cuando hay paridad de opiniones encontradas.

h) Aprobar, cuando proceda, la situación de casos de interés científico presentados por el Director del Hospital.

i) El secretario de la Junta Económica, es el responsable del registro de los temas tratados . Además, es de su responsabilidad enviar a los servicios solicitantes de adquisiciones, las modificaciones y/o rechazos que se determinen.

## ACTA DE LA JUNTA ECONOMICA

No. .... / ....

En Valparaíso, a \_\_\_\_\_  
 días del mes de \_\_\_\_\_ de mil novecientos noventa y  
 \_\_\_\_\_, se reunió la Junta Económica del Hospital,  
 presidida por el Director, Sr. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ y con la asistencia del siguiente personal :

Sr. \_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_

Sr. \_\_\_\_\_

quienes acordaron lo siguiente :

H.R. No.	SERVICIO O DEPTO.	DESCRIPCION DEL REQUERIMIENTO	VALOR APROX.	RESOLUCION JUNT ECONOMICA

# C A P I T U L O   I I I

EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL

DE LA

SECCION ADQUISICIONES

## EVALUACION DEL SISTEMA ACTUAL DE LA SECCION ADQUISICIONES

Para un mejor análisis en esta etapa se seguirá el orden que se enunció en la descripción de la Sección Adquisiciones

### ORGANIGRAMA ACTUAL

En el organigrama actual se visualiza, claramente, la carencia de personal y la necesidad de una reorganización de su estructura.

Entre los procedimientos sujetos a análisis podemos mencionar los siguientes:

- 3.1.- PROCESO DE REQUERIMIENTO.
- 3.2.- PROCESO DE ADQUISICION.
- 3.3.- PROCESO DE RECEPCION.

#### 3.1.- PROCESO DE REQUERIMIENTO.

El proceso se inicia con los requerimientos emanados de los distintos servicios, de acuerdo a sus necesidades.

Esta se manifiestan, en las Hojas de Requerimiento,

documentos que deben estar confeccionados según lo dispuesto en las normas internas y que, además, deben cumplir con requisitos de aprobación de los Jefes de Servicios, Jefes de Departamento y Junta Económica.

#### DEFICIENCIAS

1.- Actualmente cuando llega una Hoja de Requerimiento se lleva a la Junta Económica para su aprobación, cumplido este trámite, se procede a cotizar, una vez que llegan las cotizaciones se confecciona el cuadro comparativo y se lleva nuevamente a la Junta Económica para su adjudicación.

2.- Muchas veces por urgencias o por otros motivos se hacen compra vía teléfono, procedimientos que están en contraposición a lo establecido; especialmente cuando no se informa, oportunamente de la adquisición, por esta vía, al Almacén de Recepción, el que al no contar con una adecuada información tiene que recibir el material, sin saber a quién pertenece y, por otro lado, sin poder efectuar control alguno sobre él.

3.- Las adquisiciones se están haciendo para períodos de 15 días, porque así lo demandan los Requerimientos.

4.- Los servicios no crean la necesidad de materiales oportunamente.

CONSECUENCIA

1.- El procedimiento descrito en el punto 1 de las deficiencias, hace que el proceso sea lento y burocrático, produciendo demora en las adquisiciones, por ende en la recepción del material, y además todas las consecuencias que este accionar provoca en la atención de pacientes.

2.- Cuando se hace una compra urgente vía teléfono, no existe procedimiento escrito que estipule las acciones a seguir en este caso, con el fin de que Almacén de Recepción tenga un documento que sirva de control, objeto se verifique cantidad, calidad, etc.. Actualmente se recibe sólo con la guía de despacho del proveedor. Este hecho hace que el procedimiento se haga totalmente irregular, ya que muchas veces el material no cumple las exigencias de lo requerido, debido a que una comunicación telefónica es muy fácil de ser mal entendida si no se toman las precauciones debidas.

Se da, además el caso que no hay un consenso entre los médicos para trabajar con un sólo laboratorio o proveedor, por este motivo se tienen que anular compras y seguir todo el procedimiento de devolución.

Almacén de Recepción confecciona una Acta de Recepción, en original y cuatro copias, terminado este procedimiento se entrega el material al servicio solicitante sin la aprobación de la Comisión de Recepción.

Su distribución es la siguiente:

- El original se envía a la Sección Varios acreedores para que se siga con el proceso de contabilización y pago, labor que no se puede llevar a efecto en atención a que con la orden de compra se obliga el requerimiento y se devenga con el acta de recepción. Al faltar alguno de estos documentos queda truncado el proceso.
- 1ª copia se remite a control de existencias.
- 2ª copia archivo sección adquisiciones.
- 3ª copia archivo almacén de recepción.
- 4ª copia bodega de destino.

3.- Al hacer requerimientos de material para períodos tan cortos involucra una serie de aspectos negativos:

- Alto flujo de emisiones de órdenes de compra, con el costo involucrado.
- Necesidad de hacer Acta de Recepción por cada adquisición.
- Riesgos de que se produzca déficit de stock.
- Poca flexibilidad en el trabajo diario, debido a que esta situación no permite optimizar los recursos humanos, al no contar con el tiempo suficiente.

a.- SECCION FARMACIA CENTRAL

Actualmente las Hojas de Requerimiento por insumos clínicos se sustentan en el examen físico de los insumos faltantes y el análisis que realiza el químico farmacéutico de los listados que arroja el sistema computacional de control de existencias.

DEFICIENCIAS

1.- Error en la solicitud de material, muchas veces los servicios solicitan insumos a través de un pedimento interno, en el que se especifica el código de lo solicitado y su nombre correspondiente. La Farmacia Central no tiene codificado el material, por lo tanto, hace la entrega por el nombre de éste, rebajándolo en las tarjetas kárdex. Por su parte la Sección Control de Existencia hace las rebajas del inventario de acuerdo a los códigos. Si el servicio solicitante se equivoca en codificar el material, la información que se digita en esta Sección producirá un error en el inventario de productos y como los requerimientos se sustentan, en el examen físico de los listados que arroja el sistema computacional, se solicitarán cantidades erróneas. Estas muchas veces, no se detectan hasta cuando se hace un recuento físico del material o cuando se solicita alguno que figura en las tarjetas con stock, pero que físicamente no existe. Entonces la Sección Adquisiciones efectúa la compra en base a lo solicitado con las consecuencias ya mencionadas.

2.- Solicitud de insumos sin basarse en un procedimiento científico.

Es necesario establecer niveles de Stock mínimos y máximos, basados en estadísticas de consumo, comparando tiempos iguales a períodos de años anteriores, en momentos peak y de mínimo flujo.

#### CONSECUENCIAS

1.- El hecho que se cometan errores como el mencionado en el punto 1 anterior, hace que el sistema de reposición sea, en parte, inoperante; en atención a que, por un lado se adquiere un material que no se precisa y que, por otro lado, no se adquieren aquellos que sí se necesitaban. Esto provoca, que se hagan gastos innecesarios limitando así la capacidad de compra del hospital, que se pierda energía en el trabajo que significa hacer los requerimientos y la acumulación en el almacén, de determinados productos con el riesgo que queden obsoletos.

2.- Al no contar con un sistema para determinar la necesidad real de material, se puede caer en uno u otro extremo, situación que se tiene que evitar al máximo en un servicio hospitalario, ya que la falta de algún medicamento o material de primera necesidad puede costar la vida de algún paciente y además al hacer compras innecesarias se incurre en gastos excesivos de dinero, que puede hacer falta, realmente, para compras prioritarias.

#### b.- SECCION CONTROL DE EXISTENCIAS

Las Hojas de Requerimiento por consumos generales, son confeccionadas, basándose principalmente en la experiencia de los encargados, que se apoyan en la información verbal que reciben del encargado del almacén demateriales y de las solicitudes de los diferentes servicios por pedimentos no satisfechos.

#### DEFICIENCIAS

1.- Si bien es cierto que la experiencia del encargado es importante, no es suficiente, ya que una apreciación del encargado sin un método adecuado para requerir lo necesario, puede llevar a cometer errores de sobre stock o déficit según sea el caso.

2.- Digitación de códigos, de pedimentos que se hacen a los almacenes, sin verificar antes que el material solicitado corresponda al código.

#### CONSECUENCIAS

1.- Gastos innecesarios por requerimientos sin un análisis acabado de lo que es verdaderamente necesario adquirir, produce déficit o superávit de stock.

2.- Error en la rebaja de material, esto se produce cuando la digitadora que está precesando la información, no

verifica que el código corresponda al material solicitado.

c.- DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

La Hoja de Requerimiento es confeccionada en este Departamento por los usuarios que requieran materiales para reparaciones y mantención. Los requerimientos nacen de una necesidad puntual, debido a que no existe un stock derepuestos.

DEFICIENCIAS

- 1.- No se cuenta con un stock de respuestos e insumos que permitan solucionar alguna emergencia.
- 2.- No se cuenta con un sistema de mantención planificada para los equipos y maquinarias.

CONSECUENCIAS

- 1.- Al no contar con un stock de repuestos para equipos y maquinarias, se corre el riesgo que al fallar alguno se produzcan verdaderas emergencias, lo que puede redundar hasta en la pérdida de la vida de los pacientes.
- 2.- Al no contar con un sistema de mantención planificada, en el que se lleve un historial de cada maquinaria y equipo con sus correspondientes tarjetas de mantenimiento y donde se especifique cuál es la vida útil de la máquina

y de cada uno de los repuestos que la conforman, difícilmente se puede mantener un stock de repuestos. Esta deficiencia hace que la Sección Adquisiciones tenga que efectuar compras apresuradas. Por este motivo se incurre en gastos excesivos, porque, por una parte, el repuesto no se encuentra en el país y se debe importar en forma extraordinaria o que, por otra parte el repuesto específico sea escaso y por eso se tenga que pagar al proveedor lo quiera cobrar.

Existe un problema generalizado, los servicios muchas veces no solicitan sus necesidades oportuna mente, teniendo que efectuar compras por excepción, produciéndose todos los inconvenientes ya mencionados en puntos anteriores.

### 3.2.- PROCESO DE ADQUISICIONES.-

El proceso se inicia con la recepción de la Hoja de Requerimiento emitida por el organismo correspondiente, previa revisión del Jefe de Adquisiciones. Esta hoja es enviada a la Junta Económica para su aprobación o rechazo. Luego se procede a efectuar las cotizaciones correspondientes.

#### DEFICIENCIAS

1.- No se cuenta con un registro actualizado de proveedores.

- 2.- El proceso de adquisiciones se ejecuta completamente manual.
- 3.- Las copias de las Hojas de Requerimiento son insuficientes para un mejor control.
- 4.- El proceso de adquisiciones relativo al área clínica, en su totalidad, salvo la tramitación de la Hoja de Requerimiento, es realizado por el servicio de farmacia, que depende directamente del Subdirector Clínico.
- 5.- La Sección Adquisiciones confecciona la carta orden y la distribuye. Desde que se realiza esta actividad, la Sección Adquisiciones no recibe información respecto al cumplimiento de éstas, sólo son informados en aquellos casos de demora o incumplimiento graves.
- 6.- La Sección Adquisiciones no recibe información respecto al pago de las obligaciones generadas por la órdenes de compra emitidas.
- 7.- No se cuenta con un sistema de información administrativo para la sección adquisiciones.
- 8.- Los servicios al hacer sus requerimientos no se preocupan de especificarlos en forma completa, con características técnicas, marcas, etc. de tal modo que faciliten la labor de la Sección Adquisiciones y de esta forma no perder tiempo en la adquisición.

9.- Atrasos por suspensión de reunión de la Junta Económica.

10.- No existe un sistema de anulación de órdenes de compra, que se cumplen parcialmente.

#### CONSECUENCIAS

1.- El no contar con un registro actualizado de proveedores provoca que la actividad de cotización se haga lenta y engorrosa, más aún cuando en algunos casos ni siquiera se efectúan las tres cotizaciones estipuladas y, si se hacen, es telefónicamente, sin que quede, por lo tanto, ningún respaldo de ellas.

Si no se cuenta con este registro, de proveedores difícilmente se puede tener un listado de precios de proveedores; estos sirven de gran apoyo a la gestión de adquisiciones, por cuanto la actividad de cotizar y confeccionar cuadros comparativos es mucho más dinámica, con gran ahorro de tiempo y a la vez permite hacer algún tipo de contrato, para descuentos al comprar por cantidades. También se podría contar con los listados de productos que ofrece cada proveedor, esto ayudaría, especialmente, en el caso de las compras urgentes. Y además, otra ventaja es que para los servicios solicitantes habría una información mucho más completa de sus requerimientos, ya que sería distribuida por adquisiciones a los distintos departamentos.

2.- Al realizar el proceso de adquisiciones en forma manual se presentan numerosas deficiencias las que provocan varios puntos críticos. A continuación se mencionan los más significativos :

- Lenta ejecución del proceso de adquisiciones.
- Carencia de información para una oportuna y eficaz toma de decisiones.
- Aprovechamiento deficiente de los recursos humanos y materiales.
- Subutilización de la tecnología disponible.
- Inexistencia de archivos en general, que permitan controlar a posteriori las actividades realizadas.
- Carencia de personal calificado para realizar con eficiencia las tareas correspondientes a la Sección Adquisiciones.

3.- Actualmente las Hojas de Requerimiento se confeccionan en original y dos copias. Esto dificulta la tarea de control, debido a que no se puede verificar el cumplimiento de éstas, al no quedar una copia en la Sección Adquisiciones.

4.- El no tener centralizada la gestión de adquisiciones en una sola Sección dificulta su tarea, haciéndola más lenta y burocrática, ya que si se quiere a futuro implantar un sistema automatizado se tendrá que incurrir en un doble gasto debido a que se tendría que tener un programa exclusivamente para el área de farmacia y otro para el resto de los materiales y equipos.

5.- Actualmente, la Sección Adquisiciones no recibe copia del Acta de Recepción, esto trae como consecuencia que, en muchos casos se hace dos veces la misma compra, debido a que los servicios por alguna demora en la entrega vuelven a hacer el pedido y como la Sección Adquisiciones no recibe el Acta de Recepción no sabe si el requerimiento es nuevo o se está insistiendo en uno anterior. En la actualidad, en Adquisiciones se asume que todo pedido es nuevo, al suponer esto, se produce un sobre stock de un determinado artículo con la consabida pérdida de dinero. En el caso de los medicamentos, muchos de estos tienen una vida útil limitada produciéndose pérdidas por obsolescencia.

6.- Como es normal todo proveedor pregunta por el pago de alguna compra a la Sección Adquisiciones, como ésta no tiene la información, no puede dar respuesta a la consulta.

Otra anomalía que se produce es que la Sección Adquisiciones no puede comprobar el precio facturado con el precio cotizado, esta sólo verificación permitiría regularizar cualquier diferencia con el proveedor, ya que muchas veces se ofrecen descuentos al comprar por cantidades y se factura según precio de lista, sin respetar el precio acordado.

7.- El no contar con un sistema de información administrativo hace que se repitan algunas tareas ya

realizadas, produciendo desorden administrativo.

8.- Cuando un servicio no especifica en forma adecuada un requerimiento, se corre el riesgo de adquirir algo que no se ajusta a su necesidad real, esto trae como consecuencia la devolución de la compra, realizar todo el procedimiento de nuevo, con la consabida demora en la entrega del material, este tipo de anomalía es grave en un servicio hospitalario porque lo que más se requiere que el sistema de Adquisiciones sea lo más expedito y ágil posible.

9.- La junta económica tiene estipulada una reunión semanal, el suspenderla trae como consecuencia que todos los requerimientos se atrasan una semana, esta situación es grave, ya que por este motivo muchas veces se tienen que tomar medidas de solución urgente, perjudicando, en forma significativa, todo el proceso de adquisiciones.

10.- Los proveedores al recibir una carta orden, muchas veces por uno u otro motivo, no pueden cumplir con el requerimiento en su totalidad. Si no reciben una contra orden, en cuanto tengan disponibilidad completarán el pedido. Internamente, en el hospital el o los servicios solicitantes al no recibir el pedido completo vuelven a solicitar lo faltante. A su vez, Adquisiciones al no recibir información del Acta de Recepción asume que es un nuevo pedido; con todas estas deficiencias y al no disponer de un sistema de anulación de cartas ordenes parcialmente cumplidas, vuelve a requerir lo faltante,

produciéndose duplicidad en lo solicitado teniendo que seguir procedimientos de devolución, si los proveedores así lo aceptaren y en el caso contrario se produce un sobre stock con todas las consecuencias ya comentadas en los párrafos anteriores.

### 3.3.- PROCESO DE RECEPCION

El proceso de compra finaliza con la recepción del material actividad que le compete al Almacén de Recepción.

#### DEFICIENCIAS

- 1.- Poca fluidez en la distribución de las cartas órdenes al almacén, por compras urgentes o vía telefónica.
- 2.- En el Almacén de Recepción se cuenta con sólo un funcionario, en ausencia de éste se demora la recepción del material y su correspondiente distribución. Este hecho produce también descontrol en los procedimientos, ya que el material se entrega sin antes haber confeccionado el Acta de Recepción.
- 3.- Muchas veces se reciben materiales sin saber a quién pertenece, por lo tanto, no se puede informar de la llegada de éste.

4.- Las Actas de Recepción, se distribuyen por paquetes una vez a la semana, esta demora se debe al trámite de firmas que involucra la recepción del material, como también la falta de personal en el Almacén de Recepción.

#### CONSECUENCIAS

1.- Cuando Adquisiciones ejecuta una compra urgente, por lo general, no se respetan los procedimientos, es por este motivo que, muchas veces, no se remite oportunamente la copia de la carta orden al Almacén de Recepción para que se siga con los procedimientos correspondiente. En el caso de compras vía teléfono, se demora aún más en regularizar la recepción, debido a que no existe un documento interno que sirva para tal efecto.

2.- Al contar con un sólo funcionario en el Almacén de Recepción se produce un problema, ya que en ausencia de éste todo el proceso de recepción se demora, causando graves daños al sistema hospitalario.

3.- Al no contar con información sobre cuál debe ser el destino de la adquisición, queda en el Almacén, a la espera que sea reclamado por el servicio solicitante y, como el usuario no tiene la información, vuelve a solicitar el pedido.

4.- La demora en la distribución de las Actas de Recepción, no permiten el control de pedidos pendientes,

además la Sección Control de Existencias no ingresa el material al sistema de control y como muchos servicios se basan en esa información, para hacer sus pedidos, estos últimos los hacen deficientemente.

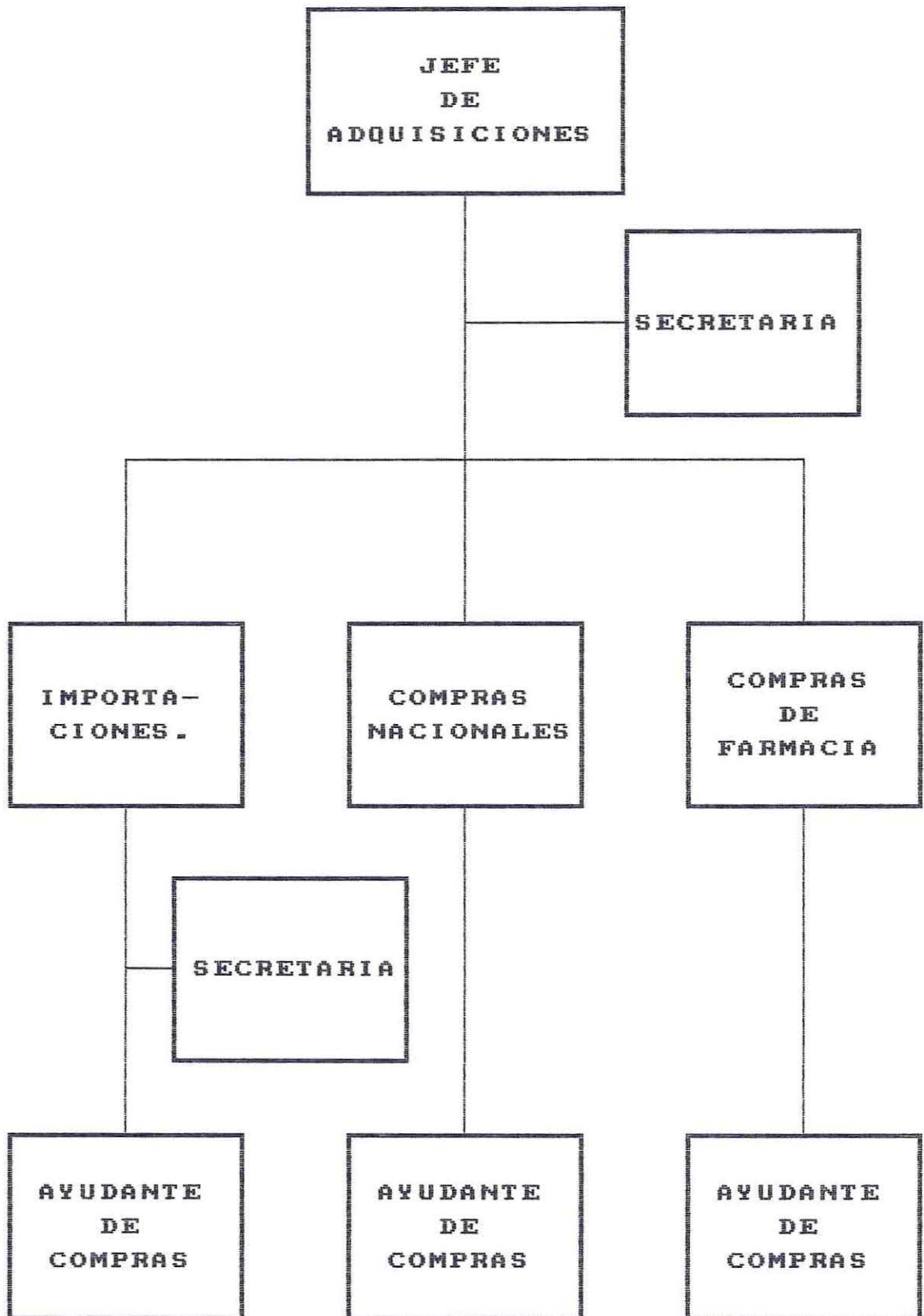
# C A P I T U L O I V

MODELO OPERATIVO PROPUESTO PARA

LA

SECCION ADQUISICIONES

**ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA SECCION ADQUISICIONES**



**MODELO OPERATIVO PROPUESTO DE LA SECCION ADQUISICIONES**

MODELO OPERATIVO PROPUESTO PARA LA SECCION ADQUISICIONES

El sistema propuesto considera una serie de modificaciones tendientes a mejorar los procedimientos, asignar nuevas funciones a la Sección Adquisiciones y dotarla de una estructura propia. Esto provocará cambios en su organización, quedando como sigue:

- COMPRAS NACIONALES.
- IMPORTACIONES.
- COMPRAS DE FARMACIA.

El organigrama de la organización propuesta, muestra gráficamente las relaciones jerárquicas y de dependencia que se proponen para los diferentes cargos, indicando de esta manera la importancia relativa de estos.

En el organigrama se pueden apreciar, claramente, las modificaciones efectuadas a la organización de la Sección Adquisiciones; la ubicación de cada empleado dentro de la Sección, el ámbito de control del Jefe y de cada subordinado, los diversos niveles de autoridad etc..

La Sección estará a cargo de un Jefe del que dependerán, directamente, los encargados de compras Nacionales, Importaciones y compras de Farmacia. A su vez el encargado de Importaciones contará con un ayudante. También existirá un ayudante de compras Nacionales y de Farmacia, quien colaborará, en forma directa, con los encargados.

Habrán dos secretarías, una administrativa con

experiencia y otra técnica con una adecuada formación teórica y práctica en manejo de télex y computadores.

#### 4.1.- CICLO DE ADQUISICIONES

El ciclo de adquisiciones se divide en tres puntos, los que describen, en forma detallada, cada uno de los pasos que se deben seguir en la compra de algún material.

##### 4.1.1.- PROCESO DE REQUERIMIENTO

El proceso se inicia a través de los requerimientos emanados de los distintos servicios, de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos. Esta necesidad se manifiesta mediante la Hoja de Requerimiento, documento que debe cumplir requisitos de aprobación de los Jefes de Servicios, Jefes de Departamento, Junta Económica y estar confeccionado según lo dispuesto en las normas internas.

En el caso de los requerimientos de insumos clínicos y fármacos, consumos generales, mantención y repuestos, deben ser aprobados por el farmacéutico, el Jefe del Departamento de Abastecimiento y Finanzas y por el Jefe del Departamento de Ingeniería, respectivamente.

Dado lo anterior el proceso de requerimiento se clasifica según su origen, en:

- a.- FARMACIA CENTRAL.
- b.- CONTROL DE EXISTENCIAS.
- c.- DEPARTAMENTO DE INGENIERIA.

d.- SUBDIRECCION CLINICA Y ADMINISTRATIVA.

ESPECIFICACIONES QUE DEBE CONTENER LA CARTA ORDEN

1.- Fecha del requerimiento.

2.- Identificación del servicio solicitante.

3.- Identificación del material solicitado, especificando características técnicas como: marca; si procede, código de lo requerido; unidad de entrega, etc..

4.- Cantidad de lo requerido, costo unitario, costo total, descuentos, etc..

5.- Identificación del proveedor.

6.- Fecha de la recepción del material.

7.- Hora de despacho de la carta orden al Almacén de recepción ( esta información es válida para la compra vía teléfono ).

8.- Firma del Jefe de Adquisiciones o de la persona que lo reemplace en su ausencia ( para el caso de compras vía teléfono ).

9.- Identificación del funcionario de Adquisiciones que realiza la gestión.

10.- N<sup>o</sup> de télex.

11.- Firma del Jefe de Departamento.

El Almacén de Recepción confecciona Acta de Recepción en base a carta orden interna, comprobando que todo lo especificado en ella concuerde con lo recibido de los proveedores.

El Acta de Recepción se debe confeccionar en original y cuatro copias las que se distribuyen de acuerdo al siguiente orden:

- 1.- Original a Varios Acreedores.
- 2.- 1<sup>a</sup> copia a Control de Existencias
- 3.- 2<sup>a</sup> copia a archivo Sección Adquisiciones.
- 4.- 3<sup>a</sup> copia a archivo Almacén de Recepción.
- 5.- 4<sup>a</sup> copia a Bodega de destino o al usuario.

Cuando sea necesario adquirir algún material vía teléfono, la Sección Adquisiciones debe confeccionar una carta orden para regularizar la adquisición. Esta se confeccionará en original y cuatro copias, distribuyéndose así:

- 1.- Original a proveedores.
- 2.- 1<sup>a</sup> copia a Almacén de Recepción.
- 3.- 2<sup>a</sup> copia a Control de Existencias.
- 4.- 3<sup>a</sup> copia a Varios Acreedores.

5.- 4ª copia archivo Sección Adquisiciones.

#### CODIFICACION DE MATERIAL

La codificación consiste en asignar un código numérico, los que representa una familia de materiales, tales como fármacos, insumos médicos, consumos generales, repuestos, material inventariable, etc.. A modo de ejemplo se presentan algunas familias de materiales:

#### BODEGA DE FARMACIA

Código

<u>Familia</u>	<u>Descripción Familia</u>
100	Antiséptico y detergentes
101	Anestésicos generales y locales
102	Medicamentos ( varios )
103	Medios de contraste Radiológicos
110	Reactivos Bioquímicos
119	Material preparado por recetario
111	Reactivos Bacteriológicos
112	Alergenos, antígenos, sueros y antisueros
120	Materiales de curación
121	Vendas
122	Cánulas y catéteres
123	Sondas
124	Materiales empleados para esterilización
130	Material de suturas

132	Agujas de sutura y bisturís
140	Material auxiliar de laboratorio
142	Material radiográfico y fotográfico
144	Material de uso dental
146	Material para banco de sangre
160	Material de traumatología
170	Material y medicamentos empleados en neonatología

BODEGA DE MATERIALES

Código

Familia

Descripción Familia

200	Artículos de aseo
201	Artículos de escritorio
202	Formularios para uso Médico
203	Formularios para uso administrativo
204	Productos textiles terminados
205	Artículos para Ropería
206	Artículos domésticos y vajillería
210	Material para uso computacional
211	Material de plástico, goma y/o espuma

BODEGA DE INGENIERIA

Código

FamiliaDescripción Familia

300	Artículos eléctricos fungibles
301	Artículos eléctricos usados en instalaciones
302	Artículos de ferretería y plomería
303	Materiales de construcción
304	Artículos de comunicaciones
310	Repuestos para equipos médicos
315	Repuestos de instrumental médico
320	Repuestos electrónicos
321	Repuestos para electrodomésticos
330	Repuestos para vehículos motorizados
340	Lubricantes y Combustibles
350	Artículos de seguridad industrial
360	Artículos contra incendio

Esta codificación facilita la creación de un sistema computacional, el que a su vez permite acelerar el proceso de Requerimiento, Adquisición y de Recepción. Se tendrá que diseñar un programa que sea capaz de confeccionar órdenes de compra, hojas de requerimiento, actas de recepción y toda información necesaria para el logro del objetivo. Más adelante se mencionará, en forma detallada los archivos que debe contener el sistema

computacional. En el que bastaría digitar el código correspondiente al artículo requerido, adquirido o recepcionado, para confeccionar cualquiera de los documentos del proceso que sea preciso ejecutar.

Es importante mencionar que si bien es cierto los códigos ayudan al proceso, también son muy susceptibles a error, debido a que la persona que ingresa la información, puede equivocarse al digitar. Esto producirá, por ejemplo, deficiencias o errores en el material requerido y, por lo tanto, éste no corresponderá a lo solicitado. Es necesario, entonces, crear un sistema verificador en el programa, para evitar que se cometan dichos errores.

#### PUNTOS A CONSIDERAR EN EL MODELO OPERATIVO

1.- Se debe diseñar un sistema computacional que sea capaz de confeccionar las órdenes de compra, hojas de requerimiento, actas de recepción y toda información necesaria para la perfecta ejecución de la gestión Adquisiciones.

Para tal efecto debe contener lo siguiente:

1.1.- Código de todos los materiales que requiere el hospital, para su normal funcionamiento.

1.2.- Sectorizar los materiales por servicios.

1.3.- Archivo actualizado de proveedores, con identificación completa.

1.4.- Orden de compra tipo. Estas se generarán automáticamente una vez que el Requerimiento haya sido aprobado por la Junta Económica e ingresado al programa computacional.

1.5.- Precios de materiales actualizados, este archivo es de gran utilidad para la presupuestación anual y estimación de gastos eventuales.

1.6.- Archivo de órdenes de compra emitidas, cumplidas, parcialmente cumplidas y, ordenes de compra pendientes.

Este archivo tiene por finalidad evitar que se dupliquen los pedidos. En el sistema actual, la Sección Adquisiciones no cuenta con él, por este motivo, se produce duplicidad en algunos requerimientos. Para ellos todo pedido es nuevo y sucede, muchas veces, que los servicios al no recibir, en forma oportuna, lo solicitado vuelven a insistir a través de otro requerimiento. Esto se presenta porque los servicios tampoco cuentan con este archivo. Otro inconveniente es que actualmente no se lleva un control de las órdenes de compra pendientes.

1.7.- Identificación del funcionario que confecciona la Orden de Adquisición, con el objeto de responsabilizarlo como ejecutor del proceso.

1.8.- Archivo de órdenes de compra pendientes de pago.

1.9.- Archivo de control de fondos presupuestarios, que debe contener:

- Asignación anual
- Gasto a la fecha
- Comprometido
- Saldo disponible

1.10.- Información del material en existencia, con el objeto de mantener un nivel de stock en cada servicio.

1.11.- Eliminación de órdenes de compra parcialmente cumplidas cuando se sabe, con certeza, que el material requerido no será entregado por el proveedor.

1.12.- Base de licitación, para compras masivas.

2.- Determinación de los distintos niveles de stock. Como se señala a continuación, los niveles pueden ser calculados, ya sea, en forma manual o mediante programas computacionales, utilizando los datos de demanda y tiempo de reposición, para los ítemes ya incorporados:

#### 2.1 DEFINICION Y CALCULO DE CADA NIVEL

a. NIVEL DE SEGURIDAD O MINIMO: es la cantidad de abastecimiento necesario para proteger el sistema contra el agotamiento, ya sea por demandas desusadamente elevadas, que no se pueden predecir en el ritmo de

consumo, por interrupciones menores del reabastecimiento normal por variaciones en el tiempo de reposición.

Este tiempo se estimó considerando, el tiempo promedio que demora un material, desde que se pone en manos del proveedor, una Orden de Compra y la llegada del material al hospital. Esta estimación considera los imponderables que pueda sufrir el proveedor en la entrega de lo requerido.

El tiempo prudente que se puede fijar es de 120 días para el material de procedencia extranjera y de 45 días para el de procedencia nacional.

b. NIVEL O PUNTO CRITICO DE EXISTENCIAS: es aquel nivel de existencias igual al que se estima será la demanda durante el tiempo de demora en la reposición.

Alerta a los servicios o a las distintas bodegas de la posibilidad de un agotamiento en sus existencias, si al llegar el nivel a este punto, no se encuentra una Orden de Compra en su trámite normal.

Para fijar el Nivel Crítico a un ítem, usando los antecedentes contenidos en la Base de Datos, se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$A = \frac{1}{2} ( Q1 + Q2 ) * L$$

365

Donde: A = Nivel Crítico, representa el nivel de existencias necesario para responder a las demandas, durante el tiempo de demora en la reposición.

Q1 = Cantidad Demandada este año  
 Q2 = Cantidad Demandada el año pasado  
 L = Tiempo de Reposición en días (representa el tiempo de demora en la reposición)

Para los ítemes de movimiento rápido ésta es una buena fórmula si se conoce, con precisión, el tiempo de demora en la reposición.

Para los ítemes con una demanda muy baja y esporádica, por lo general, el Nivel Crítico es inferior a uno. Se recomienda que todos los Niveles Críticos computados inferiores a uno, sean rebajados, redondeándolos a cero, basándose en la premisa que la predicción de la próxima demanda de estos ítemes es difícil de determinar.

1.- Para un mejor entendimiento se presenta un ejemplo del uso de las fórmulas y el significado de los resultados que arroja. Para este efecto se consideró jeringas desechables de uso corriente.

Datos:

Q1 = 76.000.- unidades.

Q2 = 80.000.- unidades.

L = 30 días.

A = ?

Aplicando la fórmula se tiene:

$$A = \frac{1}{2} ( 76.000 + 80.000 ) * 30 \text{ días}$$

$$A = \frac{2.340.000.-}{365}$$

365

$$A = 6.411 \text{ unidades}$$

Este resultado significa, que es necesario que haya una orden de compra cursada cuando se llega al nivel de stock que arroja el cálculo. Nota: Se considera un ítem de movimiento rápido.

2.- Ejemplo para un ítem de baja demanda.

Para el ejemplo se consideraron sillas.

Datos:

$$Q1 = 5 \text{ unidades}$$

$$Q2 = 7 \text{ unidades}$$

$$L = 30 \text{ unidades}$$

$$A = ?$$

$$A = \frac{\frac{1}{2} ( 5 + 7 ) * 30}{365}$$

365

$$A = 0.5 \text{ unidades}$$

El resultado indica que no es un material muy requerido, por lo tanto no es necesario mantener stock.

c. EL PUNTO DE ORDEN: constituye un nivel de existencias igual a lo que se estima será la demanda durante el tiempo de reposición, más un incremento adicional igual

al nivel de seguridad o mínimo.

Indica el momento en que debe iniciarse el proceso de reposición.

Normalmente, se debe utilizar la información más reciente posible en el cálculo del Punto de Orden. Considerando esto, el proceso de mecanización, mediante un programa de computación recalculará, anualmente, el Punto de Orden para la revisión que los encargados deben efectuar a los requerimientos, antes de modificar el existente.

Para el cálculo del Punto de Orden se debe aplicar la siguiente fórmula:

Donde:

$$R = \frac{1}{2} ( Q_1 + Q_2 ) * ( L + 120 )$$

365

R = Punto de Orden.

L = Tiempo de Reposición en días.

Q1 = Cantidad Demandada este año.

Q2 = Cantidad Demandada el año pasado.

NOTA: Considerar (L + 120) o (L + 45) según sea el nivel de seguridad de 120 ó 45 días.

La fórmula anterior funciona bien para aquellos ítemes con una demanda razonable, pero no con aquellos de

demanda esporádica y baja, que tienen a menudo un carácter de ítem de respeto, con un valor unitario relativamente alto. Por esta razón, se recomienda que los artículos con un Punto de Orden inferior a tres unidades sean revisados manualmente y que las cantidades fraccionales sean redondeadas a la unidad superior o inferior, dependiendo de la importancia del ítem y del costo unitario de éste.

Se puede lograr una economía considerable en la compra de materiales, rebajando el Punto de Orden de los ítemes de elevado costo al entero inmediatamente inferior, aun cuando éste sea cero.

1.- Ejemplo: con los mismos datos del ejemplo anterior.

Datos:

$$Q1 = 76.000.- \text{ unidades}$$

$$Q2 = 80.000.- \text{ unidades}$$

$$L = 30 \text{ días}$$

$$R = ?$$

$$R = \frac{1}{2} ( 76.000 + 80.000 ) * ( 30 + 45 )$$

$$365$$

$$R = 16.027.-$$

El resultado indica que, cuando se llegue a ese nivel, se debe iniciar el proceso de reposición.

2.- Ejemplo de un item de demanda esporádica.

Datos:

$$Q_1 = 5 \text{ sillas}$$

$$Q_2 = 7 \text{ sillas}$$

$$L = 30 \text{ días}$$

$$R = ?$$

$$R = \frac{1}{2} ( 5 + 7 ) * ( 30 + 45 )$$

$$365$$

$$R = 1,2 \approx 1 \text{ sillas}$$

El resultado indica que este artículo de demanda esporádica debe ser revisada manualmente.

d. EL NIVEL OPERATIVO DE ABASTECIMIENTO: equivale a las cantidades de material requeridas para mantener las operaciones en el intervalo comprendido entre los pedidos y la llegada de lo requerido. Estas cantidades deben basarse en el periodo de reabastecimiento establecido, que en este caso se fija, en general, en 12 meses.

e. EL OBJETIVO DEL NIVEL MAXIMO: es la cantidad máxima de material almacenado que puede mantenerse disponible para sostener las operaciones en curso. Consistirá en la suma de los stocks representados por el nivel operativo y de seguridad.

f. EL OBJETIVO DE PEDIMENTO DE UN ITEM: puede definirse como la suma de la cantidad del Punto de Orden.

De acuerdo a lo expuesto, el objetivo del Pedimento es controlar el abastecimiento que debe mantenerse disponible y en órdenes de compra cursadas, para mantener las operaciones del hospital. Debe ser calculado con la siguiente fórmula general:

$$S = \frac{1}{2} (Q1 + Q2) * (L + 410)$$

365

Donde:

S = Objetivo de pedimento.

Q1 = Cantidad demandada este año.

Q2 = Cantidad demandada el año pasado.

L = Tiempo de reposición en días.

410 = Periodo operativo de un año, más un nivel de seguridad de 45 ó 120 días, según corresponda.

Al igual que en el cálculo del Punto de Orden, se suscitan problemas en el cálculo del Objetivo de Pedimento, cuando los ítems tienen demandas esporádicas y bajas, por lo que se debe hacer una cuidadosa revisión manual de aquellos cuyo objetivo de Pedimento corresponda a una cifra menor a 5 unidades. Debe tenerse en cuenta que el nivel calculado puede tener un significativo efecto sobre la inversión total en las compras y que un ajuste adecuado de los ítems con elevados precios unitarios puede significar un apreciable ahorro. En

ningún caso el Objetivo de Pedimento para un ítem debe ser inferior al Punto de Orden más una unidad.

Ejemplo: usando siempre los mismos datos usados en los ejemplos anteriores.

Datos:

Q1 = 76.000.- unidades

Q2 = 80.000.- unidades

L = 30 días

410 = período operativo de un año más un nivel de seguridad.

S = ?

Se tiene:

$$S = \frac{1}{2} ( 76.000 + 80.000 ) * ( 30 + 410 )$$

365

$$S = 94.027.-$$

Este resultado representa el nivel económico recomendable para el normal funcionamiento del hospital. De esta forma se controla el stock que debe mantenerse disponible y en Ordenes de Compra cursadas.

#### ii.- CALCULO DEL TIEMPO DE REPOSICION

El tiempo de reposición representa el total de los días requeridos para completar existencias, desde que un

Servicio emite una solicitud de adquisición hasta la fecha que se recibe el material, en el hospital.

El dato del tiempo de reposición se debe actualizar cada vez que se hace la primera recepción de una determinada Orden de Compra y el método consiste en resaltar la fecha de la Orden de Compra y de la del Acta de Recepción, agregándole al resultado un cierto número de días equivalente a la demora promedio del tiempo que va desde la petición de la solicitud de adquisición hasta la emisión de la Orden de Compra. Esta nueva fecha se debe promediar con el dato anterior disponible, mediante sus sumas y la división por dos, el resultado debe registrarse en un campo del programa computacional al que se le puede dar el nombre de "Días de Demora".

Ejemplo del cálculo Tiempo de Reposición.

Este cálculo arrojará como resultado los días requeridos para completar existencias, representado en las formulas como la letra "L".

19 Enero	10 Enero	27 Enero	30 Enero
----- ----- ----->			
emite Reque.	emite C.O.	recepción Almacén	Acta Rec.

El gráfico muestra 30 días de demora, transcurridos desde que se solicita un material hasta que se encuentra

disponible para despacho al servicio solicitante.  
Para actualizar este dato se hace un simple cálculo:

Año anterior: 32 días

Presente año: 28 días

-----

$$60 \div 2 = 30 \text{ Días de demora}$$

3.- Es necesario estructurar un sistema administrativo para la sección Adquisiciones.

Este consiste en confeccionar un sistema quemuestre, claramente, la secuencia lógica que debe seguir cada funcionario en la ejecución de su labor y, a la vez, especificar la función de cada uno de ellos.

a.- FARMACIA CENTRAL

Las hojas de requerimiento por insumos clínicos se sustentan en los niveles de abastecimiento que arroja el sistema computacional, mencionado precedentemente. Esta Sección dependerá, directamente, de Adquisiciones. Al asumir la tarea de centralizar todas las adquisiciones del área clínica en la Sección Adquisiciones, implica varias modificaciones. Al respecto se deben reformular los procedimientos, lo que habrá que complementar con una reestructuración de la Sección, como se plantea en el nuevo organigrama, mostrado al comienzo de éste capítulo.



El Departamento de Abastecimiento y Finanzas, deberá disponer de un funcionario idóneo para que, dependiendo de la Sección Adquisiciones, realice las compras de fármacos, insumos y equipos médicos.

A continuación se dan algunas características y se especifican las responsabilidades del funcionario para el cargo.

**TITULO:** El funcionario deberá poseer título de farmacéutico o tecnólogo médico.

**INSTRUCCION:** Persona idónea con vasta experiencia en el área clínica.

**ACTITUDES:** Persona que demuestre seguridad y personalidad acorde con el cargo y muy cortés en su trato.

#### Descripción de funciones

- Efectuar compras o dar curso a requerimientos relativos a área clínica, tales como: fármacos, insumos médicos, instrumental quirúrgico y equipos médicos, que hayan sido aprobados por la Junta Económica.
- Dar curso a requerimientos urgentes o cuyo valor no sea superior a 4 UF de acuerdo a procedimientos de excepción establecidos.
- Mantener archivos de requerimientos, órdenes de compra pendientes, cumplidas y parcialmente cumplidas,

realizar cotizaciones, confeccionar cuadros comparativos y tramitar adjudicaciones ante el jefe de la Sección Adquisiciones.

- Confeccionar Ordenes de Compra de acuerdo a adjudicaciones, tramitar firmas para las mismas y también para los cuadros comparativos. Ordenar distribución de la documentación.
- Mantenerse, constantemente informado de los productos ofrecidos en el mercado clínico.
- Verificar acuciosamente los códigos de fármacos, insumos médicos e instrumental médico.

#### b.- CONTROL DE EXISTENCIAS

Las Hojas de Requerimientos para los consumos generales, son confeccionadas en esta sección en base a los niveles de stock predeterminados, contenidos en el programa computacional o llevados manualmente, si el material no es de uso corriente.

Al igual que en las demás secciones se debe tener especial cuidado con el uso adecuado de los códigos de materiales.

#### c.- DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

Este departamento basa sus requerimientos en los re

sultados que arroja un Sistema de Mantenimiento Planificado.

Para mejor comprensión, se describirá en forma resumida el significado de este sistema.

La Mantenimiento Planificado consiste en llevar un control de los equipos y maquinarias en base a una planificación preestablecida, cambiando sus componentes y accesorios cuando estos han llegado al límite de su vida útil. El Jefe del Departamento de Ingeniería distribuirá el trabajo de tal forma que no afecte el normal funcionamiento del hospital.

Al operar de este modo se evita correr el riesgo de tener que efectuar reparaciones cuando ocurren las fallas, las que pueden ser graves si las maquinarias o equipos involucrados son vitales.

Hay equipos médicos que tienen que permanecer siempre operativos y funcionando, cualquier desperfecto de éstos puede costar la vida de algún paciente, del mismo modo está comprobado que el ahorro de recursos monetarios es significativo, ya que con este método de trabajo se evitan reparaciones mayores, muchas veces una pequeña falla compromete piezas vitales y costosas, se da el caso de repuestos, que por sus características no se encuentran en el país, de lo que se desprende que hay que incurrir en gastos mayores, haciendo compras urgentes.

La planificación de la mantención de los equipos se

prepara con un año de anticipación, el Jefe de Departamento se reúne con un grupo de sus técnicos para la tarea de requerir los repuestos e insumos necesarios y, si procede, se planifica la renovación de las maquinarias que han cumplido su vida útil, por lo tanto la Sección Adquisiciones cuenta con el tiempo suficiente para planificar su labor, obteniendo el máximo de los recursos. Con este método de trabajo también se optimiza la utilización de los recursos humanos, por ejemplo: si se tiene que hacer mantención al generador de electricidad en Febrero del año siguiente, el Jefe de Departamento, en Enero, de acuerdo a la planificación anterior asigna los trabajos a los distintos funcionarios. Lo hace en esa fecha, ya que cuenta en ese momento con todos los repuestos.

#### 4.1.2.- PROCESO DE ADQUISICIONES

El proceso de adquisiciones se inicia con la recepción de la Hoja de Requerimiento, emitida por los distintos servicios del hospital. Estas necesidades nacen de problemas puntuales o de los resultados que arroja el sistema de cálculo de los niveles de abastecimiento, implementado en el programa computacional, el que lo arrojará automáticamente.

Una vez que se recibe la Hoja de Requerimiento, previa aprobación del jefe del Departamento de Abastecimiento y Finanzas, se procede a cotizar, de preferencia a los proveedores que se encuentren registrados como tal en

el hospital, una vez obtenida las cotizaciones, se confecciona un Cuadro Comparativo. Este cuadro, las cotizaciones y la Hoja de Requerimiento, se llevan a reunión de Junta Económica para su aprobación o rechazo.

Si el requerimiento es aprobado, se ingresan los datos al programa computacional, el que generará la Orden de Compra en forma automática. Su distribución es la que se indica:

- Original al proveedor
- 1ª copia a Control de Existencias
- 2ª copia a Varios Acreedores
- 3ª copia al Almacén de Recepción
- 4ª copia archivo Sección Adquisiciones

Es importante hacer notar que el trabajar con códigos es rápido y operativo, pero se debe tener especial cuidado con el uso de ellos, con el objeto de no incurrir en errores, tal vez peores de los que se puedan producir cuando no se cuenta con ellos.

Para evitar estos errores, se debe implementar el programa computacional con algún sistema que permita verificar su correcta ejecución. Para que esta verificación pueda ser posible el servicio solicitante debe, además de solicitar un material a través de su correspondiente código, le debe agregar el nombre del artículo.

PROCEDIMIENTO PARA COTIZAR

Es necesario establecer pautas de cotización, tendientes a regularizar este proceso y así mostrar más transparencia, lograr el mejor precio y evitar monopolio, al preferir siempre a un proveedor sin cotizar a otros, muchas veces por comodidad, por último para optimizar al máximo los recursos disponibles.

## Pasos a seguir:

a.- Solicitar a lo menos tres cotizaciones por cada compra.

b.- Las cotizaciones deben ser escritas por las siguientes causas:

- sirven como respaldo y sustento para cuando se requiera, en revisiones o Auditorías.
- tienen un carácter formal, debido a que siempre hay alguien quien la firma.
- Permiten especificar en forma clara, características técnicas y toda información pertinente.
- se cuenta con varias alternativas de comunicación, tales como: Fax, Correo, Telex, etc..

c.- Se requiere una carta tipo para cotizar, esta debe ser acorde al tipo de comunicación, como: telex, fax, correo, etc..

d.- Entre los procedimientos se deben contemplar casos de excepción debidamente revisados y aprobados.

e.- Las cotizaciones deben entregarse en sobre cerrado, con el objeto que todas se abran al mismo tiempo, esto se debe exigir, para mayor transparencia y seriedad.

#### 4.1.3.- PROCESO DE RECEPCION

El ciclo de adquisiciones finaliza con la llegada del material al hospital. El Almacén de Recepción, tiene por misión, recepcionar, custodiar, y distribuir el material que adquiere el hospital para su normal funcionamiento.

El modelo propuesto contempla un terminal computacional, para el Almacén de Recepción, que sea capaz de leer en pantalla las Ordenes de Compra emitidas, con el objeto de hacer más expedita la recepción. Los proveedores tendrán instrucciones claras, de hacer referencia en la guía o factura, a la Orden de Compra que se está cumpliendo, de esta forma el encargado del almacén ingresará al programa e identificará la Orden de Compra a que se refiere, el material que llega. Con todos estos antecedentes, se podrá ingresar costo, cantidad y calidad del material recibido. Con los datos ingresados se generará automáticamente el Acta de Recepción, para seguir posteriormente, procedimiento de localización y distribución a los servicios solicitantes.

**DESCRIPCION DE LA HOJA DE REQUERIMIENTO**

#### 4.2.- DESCRIPCION DE LA HOJA DE REQUERIMIENTO (H.R.)

##### Objeto de la hoja de requerimiento

La Hoja de Requerimiento, se creó con el fin de que los servicios dieran a conocer sus necesidades, ya sea de compras o de trabajos.

##### Uso de la Hoja de Requerimiento

##### Reparaciones e instalaciones

Toda reparación, trabajo o instalación, deberá ser solicitado al Departamento de Ingeniería mediante Hoja de Requerimiento, cuyo jefe ratificará u observará, bajo firma, la necesidad o urgencia del trabajo solicitado.

Cumplido dicho trámite y previa tres cotizaciones reglamentarias, la Hoja de Requerimiento, debe ser remitida, directamente, a la Sección Control de Existencias del Departamento de Abastecimiento, para su control y posterior envío, a la Sección Adquisiciones.

##### Adquisición de consumos generales

Para la adquisición de consumos generales que no haya en bodega, se emite Hoja de Requerimiento, a la Sección Control de Existencias del Departamento de Abastecimiento, basado en el control de Tarjetas Kárdex,

que se encuentran bajo el nivel de stock planteado o solicitudes del almacén de materiales por pedimentos no satisfechos.

Excepcionalmente, emitirán Hoja de Requerimiento, los servicios, para aquellos consumos generales de uso no habitual, tramitándolos al Jefe de Control de Existencias, quien procede a su revisión y corrección cuando corresponda, otorgando la visación, para su posterior envío a la Sección Adquisiciones.

#### Adquisición de insumos Médicos - Fármacos

Se emiten pedimentos por este tipo de insumos para los servicios que lo requieran, tramitándolos al farmacéutico del hospital, quien procederá a su revisión y corrección cuando corresponda.

El farmacéutico procede a confeccionar la Hoja de Requerimiento considerando los stock en Bodega de Farmacia, remitiéndola a la Sección Control de Existencias para su registro y posterior envío a la Sección Adquisiciones.

#### Adquisición de Maquinarias, Equipos e Instrumental Inventariable

Los Servicios que tengan algunas de estas necesidades, confeccionan Hoja de Requerimiento y la

tramitan, debidamente documentada con catálogos, folletos, precios estimados etc.. Si estos requerimientos son de orden clínico, se harán a través del Director Clínico y si éstos fuesen de otro rubro, se harán a través del Subdirector Administrativo.

Cumpliendo estos requisitos, si es favorable, el servicio correspondiente remitirá el documento a la Sección Control de Existencias para su registro y posterior envío a la Sección Adquisiciones.

#### Aprobación Junta Económica

Las hojas de requerimiento canalizadas en la Sección Adquisiciones y que tienen su origen en los distintos servicios deban, en general, ser incluidos en las necesidades a tratar en la Junta Económica.

#### Requerimientos Inferiores a 4 UF.

Si los requerimientos fuesen inferiores al valor de 4 UF la Sección Adquisiciones debe presentar la Hoja de Requerimiento, directamente, al Jefe del Departamento de Abastecimiento y Finanzas, quien autorizará o rechazará la compra, disponiendo su envío a la Sección Adquisiciones para su cumplimiento o su devolución al servicio emisor, según sea el caso.

#### 4.3.- PROCEDIMIENTO PARA RECEPCION DE MATERIALES

1.- Toda vez que llegue material al hospital, el encargado del Almacén de Recepción notificará a la comisión de reconocimiento y recepción, para que se constituya a reconocer el o los materiales recepcionados.

2.- El asesor técnico será el responsable de confirmar la calidad del material adquirido mediante una inspección acuciosa tanto de la documentación como del material en sí.

3.- El encargado del Almacén de Recepción será responsable de certificar y confirmar la cantidad del material adquirido, mediante el control unitario del material que se recibe comparándolo con las cantidades indicadas en la carta orden.

4.- Los materiales se considerarán oficialmente recibidas, una vez que la comisión de reconocimiento y recepción lo certifique en las Actas de Recepción correspondiente.

5.- La recepción de los materiales será certificada mediante la firma en el Acta de Recepción de los siguientes personas :

- Asesor Técnico.
- Jefe de la División Materiales.
- Subdirector Administrativo.

**FLUJOGRAMA PROPUESTO**

SERVICIO	DIVISION MATERIALES	SECCION ADQUISICIONES	JUNTA ECONOMICA	DEPARTAMENTO ABASTECIMIENTO	PROVEEDOR	ALMACEN RECEPCION	DESCRIPCION DE OPERACIONES
<pre> graph TD     1((1)) --&gt; H1[HOJA DE REQUERIM.]     H1 --&gt; H2[HOJA DE REQUERIM.]     H2 --&gt; 2((2))     2 --&gt; OK{OK}     OK -- SI --&gt; 4((4))     OK -- NO --&gt; H3[HOJA DE REQUERIM.]     H3 --&gt; 3((3))     4 --&gt; S1[SOLICITUD DE COTIZAC.]     S1 --&gt; S2[SOLICITUD DE COTIZAC.]     S2 --&gt; A[&gt; A]           </pre>							<p>1.- Origen del requerimiento. Se confecciona la Hoja de Requerimiento y se envía a la Sección Adquisiciones.</p> <p>2.- Se recibe Hoja de Requerimiento, chequeando su correcta confección. Si hay error u omisión, se devuelve al Servicio, en caso contrario continúa el proceso.</p> <p>3.- El servicio solicitante procede a corregir los errores, remitiéndola a la Sección Adquisiciones nuevamente.</p> <p>4.- Una vez que el Jefe de la Sección Adquisiciones considere pertinente, dispone se envíe Solicitud de Cotización a Proveedores</p> <p>NOTA: Cada vez que se recepciona la Hoja de Requerimiento, esta es ingresada al programa computacional de adquisiciones, con el objeto de, en caso de ser aprobada, se genere automáticamente la Orden de Adquisición, en caso contrario se informa al Servicio solicitante y se procede a su eliminación, quedando una copia en el Archivo de Adquisiciones.</p>

SERVICIO	DIVISION MATERIALES	SECCION ADQUISICIONES	JUNTA ECONOMICA	DEPARTAMENTO ABASTECIMIENTO	PROVEEDOR	ALMACEN RECEPCION	DESCRIPCION DE OPERACIONES
		<pre> graph TD     COTIZAC[COTIZAC.] --&gt; 6((6))     6 --&gt; CUADRO[CUADRO COMPARAT.]     CUADRO --&gt; 7((7))     7 --&gt; 8((8))     8 --&gt; ACTA1[ACTA RESOLUCION H. REQ. C. COMP.]     ACTA1 --&gt; ACTA2[ACTA RESOLUCION H. REQ. C. COMP.]     ACTA2 --&gt; B[B]           </pre>		<pre> graph TD     A[A] --- 5((5))     5 --- COTIZAC[COTIZAC.]           </pre>		<p>5.- Los proveedores responden a la Solicitud de Cotización.</p> <p>6.- Con las cotizaciones se procede a confeccionar Cuadro Comparativo, haciendo referencia a la Hoja de Requerimiento y a la Cotización.</p> <p>7.- Se lleva Cuadro Comparativo, Cotización y Hoja de Requerimiento a reunión de Junta Económica para su aprobación o rechazo.</p> <p>8.- En la Junta Económica se estudia el requerimiento, si este procede, se aprueba la adquisición y se adjudica al proveedor que se considere técnicamente más económico.</p>	

SERVICIO	DIVISION MATERIALES	SECCION ADQUISICIONES	JUNTA ECONOMICA	DEPARTAMENTO ABASTECIMIENTO	PROVEEDOR	ALMACEN RECEPCION	DESCRIPCION DE OPERACIONES
		<pre> graph TD     B{{B}} --&gt; 9((9))     9 --&gt; 10((10))     10 --&gt; Box1[HOJA REQUERIM. ORDEN DE COMPRA]     Box1 --&gt; 11((11))     11 --&gt; 12((12))     12 --&gt; 13((13))     13 --&gt; Box2[O. COMP.]     Box2 --&gt; 14((14))     14 --&gt; Box3[O. COMP.]     Box3 --&gt; C{{C}}                     </pre>					<p>9.- Una vez que se ha adjudicado la compra a un proveedor, Adquisiciones procede a ingresar los datos al Programa Computacional, tales como: Precio de los Artículos y Datos del Proveedor.</p> <p>10.- El Jefe de Adquisición recibe la Orden de Compra, para chequear su correcta confección, apoyado por la Hoja de Requerimiento, Cuadro Comparativo y Código correcto.</p> <p>11.- El Jefe de la División Materiales, firma Orden de Compra.</p> <p>12.- La Sección Adquisiciones recibe Orden de Compra del Jefe de la División Materiales. Si esta firmada, se envía al Jefe Depto. Abastecimiento, para su última firma.</p> <p>13.- El Jefe Depto. Abastecimiento, firma Orden de Compra.</p> <p>14.- El Depto. Abastecimiento, remite Orden de Compra firmada, a la Sección Adquisiciones.</p>

SERVICIO	DIVISION MATERIALES	SECCION ADQUISICIONES	JUNTA ECONOMICA	DEPARTAMENTO ABASTECIMIENTO	PROVEEDOR	ALMACEN RECEPCION	DESCRIPCION DE OPERACIONES
		<pre>                     graph TD                         C((C)) --&gt; 15((15))                         15 --&gt; COTIZAC[COTIZAC.]                         15 --&gt; C_COMP[C. COMP.]                         15 --&gt; O_COMP[O. COMP.]                         COTIZAC --&gt; 16((16))                         C_COMP --&gt; 16                         O_COMP --&gt; 16                         16 --&gt; 17((17))                         17 --&gt; ALMACEN[ALMACEN RECEPCION]                         15 --&gt; VARIOS[VARIOS ACREEDORES]                         15 --&gt; CONTROL[CONTROL EXISTENCIAS]                     </pre>					<p>15.- La Sección Adquisiciones recibe Orden de Compra del Jefe del Depto. Abastecimiento. Si esta firmada, archiva; Hoja de Requerimiento, Cuadro Comparativo y copia de Orden de Compra; por último, se distribuye Original y copias restantes de la Orden de Compra.</p> <p>16.- El Proveedor recibe Orden de Compra.</p> <p>17.- Almacén de Recepción recibe Orden de Compra.</p>

## CONCLUSIONES

1.- En la actualidad no se justifica contar con un equipo de personas para compras al extranjero, en atención a que se puede encargar a proveedores representantes de Empresas extranjeras en el país, que pueden hacer importaciones directas para el hospital, o bien se puede operar a través de la zona franca de Iquique. El hospital que sirvió de modelo, así lo hace, teniendo los medios para importar directamente.

2.- Para agilizar y controlar el Ciclo de Adquisiciones se propone implementar un programa computacional que bien utilizado, optimice los requerimientos de esta área.

3.- El modelo de cálculos de niveles de Stock fue probado con algunos ejemplos, en el modelo. Con la colaboración de un profesional estadístico se podría incluir en las formulas algún cálculo, que considere imponderables, de tal forma, que se pueda obtener resultados más exactos.

4.- Actualmente cada servicio solicita los fármacos e insumos médicos necesarios a Bodega de Farmacia, produciendose atochamiento en determinados momentos y pérdida de tiempo. Para solucionar este se sugiere la creación de una sección que mediante un sistema de información rápido y eficiente permita abastecerlos diariamente, de suministros e insumos.

Los servicios crearían la demanda el día anterior, con el objeto de que todo esté preparado para el día

siguiente. Además se podría proveer a los servicios de un stock de materiales de uso frecuente y mantenerlos abastecidos constantemente. Al crear un procedimiento como el descrito, se lograría planificar de mejor forma los requerimientos necesarios, y la oportuna gestión de la Sección Adquisiciones.

5.- Al detectar en una Clínica de la zona la no existencia de información escrita de los procedimientos a seguir, se hace necesario la confección de un manual de procedimientos que contenga la información pertinente para el adecuado manejo y control de la Sección Adquisiciones, especialmente por parte de los usuarios, quienes muchas veces por desinformación incurren en errores y dilatan el proceso, innecesariamente.

6.- Siguiendo el Sistema propuesto se asegura que la Sección Adquisiciones no volverá a tener problemas de sobrestock o déficit de materiales debido a la falta de control de las Ordenes de Compra emitidas, como también de las Hojas de Requerimientos, u otros documentos recibidos por ella.

7.- Los obstáculos y restricciones, que impidieron la obtención de una información más completa, en la etapa de investigación hacen de este el punto de partida para futuros análisis que redunden en un perfeccionamiento del sistema de Adquisiciones hospitalario.

8.- El sistema ha sido diseñado en forma general para adecuarse a cualquier servicio de salud de acuerdo a su propia realidad, como ha quedado demostrado, en un caso puntual, en el desarrollo de la tesis.

9.- Este sistema promueve la participación interdisciplinaria de distintos profesionales, como por ejemplo programador de computadores, analistas de sistemas, estadísticos, etc. en la etapa de planificación y puesta en práctica de éste, pudiéndose operar, posteriormente, por personal instruido en el manejo de la información.

**B I B L I O G R A F I A**

- 1.- DIVISION DE AUDITORIA " MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE  
ADMINISTRATIVA: CONTROL "  
" PROCEDIMIENTO DE CONTROL "  
Contraloría General de la  
República, Publicación  
Santiago - Chile 1984.
- 2.- DIVISION DE AUDITORIA " MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE  
ADMINISTRATIVA: CONTROL "  
" TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE  
CONTROL DE COMON APLICACION "  
Contraloría General de la  
República, Publicación  
Santiago - Chile 1982.
- 3.- JENNINGS, ALVIN  
LENHART, NORMAN: " AUDITORIA MONTGOMERI "  
Edición Limusa. Mexico, Octava  
Edición 1986.
- 4.- PEREZ, VICTOR  
PINO, JOSE: " SISTEMA DE ADMINISTRACION Y  
SISTEMA DE INFORMACION  
ADMINISTRATIVA "  
Capitulos III y IV,  
Editorial Universitaria,  
Chile, Segunda Edición 1982.

5.- SONIS, ABRAAM Y

COLABORADORES:

" ADMINISTRACION HOSPITALARIO "  
El Ateneo, Buenos Aires,  
Argentina, Segunda Edición,  
1983.

6.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Ediciones de Consulta Interna,  
Hospital Naval, Viña del Mar.

7.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
Y CONTABILIDAD DE LA

ARMADA: Ediciones de Consulta Interna,  
Dirección de Abastecimiento y  
Contabilidad de la Armada.

8.- URRRA, LEONCIO:

"APUNTES DE AUDITORIA  
OPERATIVA"  
Ediciones Mimeográficas,  
Escuela de Auditoría, 1989.