

**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACION PÚBLICA**  
**ICAP**



PROGRAMA DE POSTGRADO EN  
GERENCIA DE LA SALUD

**REINGENIERIA EN EL PROCESO DE  
ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS**

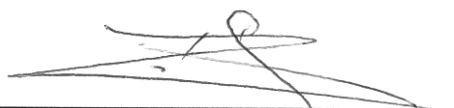
**HOSPITAL SAN VITO**

ESTUDIOS DEL CENDEISSS

Mario Arias Valle

San José, Costa Rica  
Junio, 2008

Esta tesina fue aprobada por el Tribunal Examinador del Programa de Posgrado a nivel de Especialidad en Gerencia Moderna y Gestión del Cambio en Salud, como requisito para obtener el título de *Especialista en Administración de Servicios de Salud*.



---

MSc. Carlos Zúñiga Naranjo  
Presidente del Tribunal



---

MSc. Manuel Enrique Santos Carrillo  
Director de Tesina



---

MBA. Leonidas Martínez Vargas  
Examinador Designado



---

Mario Arias Valle  
Sustentante

## **Agradecimientos**

A la Caja Costarricense de Seguro Social, Institución que se preocupa por la docencia de sus funcionarios. Gracias a ello las personas que trabajamos en el área rural nos beneficiamos de la docencia, tanto médica como administrativa.

## **Dedicatoria**

A mi familia.

## **Resumen Ejecutivo**

En el Hospital San Vito el proceso de compra de los insumos requeridos por los 18 jefes de departamento tiene actualmente un promedio de tiempo de 82 días para que los bienes y servicios lleguen a los diferentes servicios.

Ese tiempo promedio tan prolongado es un factor determinante para la atención oportuna y con calidad, tanto para los usuarios externos (pacientes) como para los internos (funcionarios) de nuestra área de atracción.

Este trabajo pretende demostrar que con una herramienta sencilla como lo es el Levantamiento de Procesos se puede establecer una nueva cultura organizacional principalmente en el Área de Gestión de Bienes y Servicios, Oficina de Presupuesto y en la Comisión de Compras. Disminuyendo el tiempo de compra en promedio a 52 días.

Se realizó el diagnóstico situacional haciendo un promedio del tiempo de las compras realizadas de enero a abril del 2008, en los siguientes servicios: Registros Estadísticos de Salud, Rayos X, Enfermería, Transportes, Nutrición, Laboratorio Clínico y Mantenimiento.

Se hizo el Levantamiento de Procesos en el Área de Gestión de Bienes y Servicios y se identificaron 19 procesos, en la Oficina de Presupuesto dos y en la Comisión de Suministros uno.

El interés mostrado por los funcionarios involucrados al conocer la importancia del levantamiento de un proceso y la toma de conciencia hace suponer que esta metodología se puede aplicar en otros servicios de nuestro Hospital.

# TABLA DE CONTENIDOS

|   | Número de página                     |
|---|--------------------------------------|
| <b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>   |                                      |
| Tribunal examinador.....  | i                                    |
| Agradecimiento.....   | ii                                   |
| Dedicatoria.....  | iii                                  |
| Resumen ejecutivo.....  | iv                                   |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 1.1 Identificación de la empresa o Institución.....                   | 2                                    |
| 1.2 Justificación del estudio.....                                    | 14                                   |
| 1.3 Objetivo General .....  | 16                                   |
| 1.4 Objetivos Específicos .....                                       | 16                                   |
| 1.5 Alcances y Limitaciones.....                                      | 17                                   |
| <b>CAPITULO I MARCO TEÓRICO .....</b>                                 | <b>18</b>                            |
| 1.1 El Problema .....   | 19                                   |
| 1.2 Factores condicionantes del problema.....                         | 19                                   |
| 1.3 Reingeniería de los procesos .....                                | 20                                   |
| <b>CAPITULO II METODOLOGÍA.....</b>                                   | <b>23</b>                            |
| 2.1 Enfoque basado en procesos.....                                   | 24                                   |
| 2.2 Diagnóstico situacional.....                                      | 25                                   |
| 2.3 Elaboración de la propuesta .....                                 | 25                                   |
| 2.4 Evaluación de la propuesta.....                                   | 25                                   |
| <b>CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....</b>                  | <b>29</b>                            |
| 3.1 Metodología.....  | 30                                   |
| 3.2 Consecuencias por tiempo prolongado en la compra de insumos ..... | 32                                   |
| 3.3 Conclusiones.....   | 35                                   |

|  |        |
|--|--------|
| CAPITULO IV SOLUCIONES AL PROBLEMA PLANTEADO .....   | 36     |
| 4.1 Área de Gestión de Bienes y Servicios.....   | 37     |
| 4.1.1 Levantamiento de procesos: Elaboración del Expediente de Compra.....                     | 39     |
| 4.2 Oficina de Presupuesto .....   | 42     |
| 4.2.1 Levantamiento de procesos: Contenido presupuestario Expediente Compra.....               | 42     |
| 4.2.2 Levantamiento de procesos: Trámite de la orden de Compra .....                           | 45     |
| 4.3 Comisión de Suministros.....   | 48     |
| 4.3.1 Levantamiento de procesos: Conformación del Expediente de Compra.....                    | 48     |
| 4.4 Comisión de Compras .....  | 51     |
| 4.4.1 Plan remedial .....  | 51     |
| 4.5 Oficina de Presupuesto .....   | 51     |
| 4.5.1 Plan remedial .....  | 52     |
| 4.6 Abuso de la caja chica .....   | 52     |
| 4.6.1 Plan remedial .....  | 53     |
| 4.7 Planificación estratégica inadecuada en compras.....                                       | 53     |
| 4.7.1 Plan remedial .....  | 53     |
| 4.8 Infraestructura inadecuada .....   | 54     |
| 4.8.1 Plan remedial .....  | 54     |
| 4.9 Propuesta para disminuir los tiempos de compra .....                                       | 54     |
| <br>CAPITULO V IMPLEMENTACIÓN DE SOLUCIONES .....  | <br>56 |
| 5.1 Actividades para implementar las soluciones.....   | 57     |
| <br>CONCLUSIONES GENERALES .....   | <br>59 |
| <br>RECOMENDACIONES .....  | <br>60 |
| <br>BIBLIOGRAFIA.....  | <br>61 |
| <br>APÉNDICES.....   | <br>62 |
| Apéndice 1. Los 13 conceptos fundamentales de la Reingeniería .....                            | 63     |
| Apéndice 2. Proceco: Cierre de mes y control de existencias en bodega con mecanizada SCA ..... | 68     |
| Apéndice 3. Proceco: Planificación necesidades de los insumos abastecidos por A.G .....        | 73     |
| Apéndice 4. Proceco: Pedido mensual al Almacén General .....                                   | 78     |

|  |     |
|--|-----|
| Apéndice 5. Proceco: Formulación de la compra por el Plan 5101 .....                       | 81  |
| Apéndice 6. Proceco: Compras por consulta de precios .....                                 | 85  |
| Apéndice 7. Proceco: Elaboración del expediente de compra .....                            | 88  |
| Apéndice 8. Proceco: Invitación a los proveedores a presentar ofertas .....                | 91  |
| Apéndice 9. Proceco: Atención de los recursos de objeción al cartel .....                  | 94  |
| Apéndice 10. Proceco: Recepción y apertura de ofertas .....                                | 98  |
| Apéndice 11. Proceco: Análisis de ofertas .....  | 102 |
| Apéndice 12. Proceco: Acto de adjudicación de contratación directa .....                   | 106 |
| Apéndice 13. Proceco: Recepción del bien o servicio y gestión de pago .....                | 111 |
| Apéndice 14. Proceco: Recepción de mercadería de almacén general .....                     | 115 |
| Apéndice 15. Proceco: Inventarios.....   | 118 |
| Apéndice 16. Proceco: Recepción, revisión y entrega de mercadería a la despensa.....       | 121 |
| Apéndice 17. Proceco: Traslado de documentos a las oficinas.....                           | 124 |
| Apéndice 18. Proceco: Elaboración del expediente de compra .....                           | 126 |
| Apéndice 19. Proceco Oficina Presupuesto: Trámite de la orden de compra .....              | 131 |
| Apéndice 20. Proceco Comisión Suministros: Conformación del expediente de compra .....     | 133 |
| Apéndice 21. Proceco Oficina Presupuesto: Contenido Presupuestario expediente compra ..... | 135 |
| Apéndice 22. Glosario.....   | 137 |



## GLOSARIO

1. A.G.B.S.= Área de Gestión de Bienes y Servicios.
2. C.C.S.S.= Caja Costarricense de Seguro Social.
3. Condición 6= Despacho en cero de insumos, Hospital San Vito
4. Fórmula 21= Vale de entrada de compra directa.
5. Fórmula 23= Notas de ajuste.
6. Fórmula 25= Devolución de mercadería.
7. Fórmula 27= Solicitud de mercadería para existencia.
8. Fórmula 28= Solicitud de mercadería para consumo.
9. H.S.V.= Hospital San Vito
10. P.A.O.= Plan Anual Operativo.
11. P.O.= Presupuesto Operativo.
12. PROVE= Programa de Cómputo de las proveedurías de entradas y salidas (de insumos).
13. SCA= Unidad de Contabilidad y Suministros.
14. SIAC= Sistema Integrado de la Actividad Contractual.
15. SIPREDE= Sistema de Presupuesto de Despachos.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo se hace en el marco del Programa de Capacitación en Gerencia Moderna y Gestión del Cambio en Salud, promovido por la C.C.S.S. a través del CENDEISSS y como gestor el ICAP; en el proceso de compras del Hospital San Vito. El estudio conduce a una propuesta para la solución de ciertos problemas organizacionales por medio del levantamiento de procesos en el Area de Gestión de Bienes y Servicios, Oficina de Presupuesto y Comisión de Suministros, con el fin de disminuir los tiempos para la adquisición de los insumos que requieren los diferentes servicios y/o departamentos de nuestro Hospital.

## **A. Identificación de la Institución.**

- Hospital San Vito de Coto Brus, C.C.S.S.
- Hospital periférico 1.
- Inició operaciones en enero de 1981.
- 6100 m<sup>2</sup> de construcción.
- Número de empleados: 310.
- Presupuesto general para el año 2008: ¢4,542,000,000
- Presupuesto del no efectivo: ¢858,000,000
- Presupuesto del efectivo: ¢737,000,000

**- MISION DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense.

**- MISION DEL AREA DE GESTION DE BIENES Y SERVICIOS  
(PROVEEDURÍA).**

Abastecer de los bienes y los servicios a los departamentos o servicios de este Hospital, en forma oportuna, con la calidad requerida, a costos razonables, por medio de una gestión administrativa con eficiencia y de acuerdo con el sistema jurídico y con la Normativa Institucional.

**- MISION OFICINA DE PRESUPUESTO**

Asegurar la estabilidad y sostenibilidad presupuestaria y económica, mediante la planificación de los recursos financieros, la evaluación eficiente y eficaz de los recursos asignados y la aplicación oportuna de medidas para el adecuado control y fiscalización del gasto durante la ejecución.

**- MISION COMISION DE SUMINISTROS**

Asegurar la correcta gestión de los procedimientos de compra y su recomendación de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Institución y su apego a la Ley de Contratación Administrativa.

**- VISION DE LA CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL**

Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y de prestaciones sociales, en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos de calidad y en armonía con el ambiente humano.

**- PRINCIPIOS FILOSOFICOS DE LA C.C.S.S.**

- Solidaridad
- Universidad
- Equidad
- Unidad
- Obligatoriedad

**- VALORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA C.C.S.S.**

- Honestidad
- Dignidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Respeto
- Excelencia
- Compromiso
- Empatía
- Transparencia

## - SIMBOLOS INSTITUCIONALES

### HIMNO DE LA C.C.S.S.

Nuestro canto es solemne y vibrante  
es el himno de un mundo mejor,  
donde todos encuentran amparo  
en la ley que les da protección.

Somos fuertes soldados modernos  
de una hermosa función nacional,  
que protege a los hijos del pueblo  
ofreciendo el Seguro Social,

Por la Patria más grande y hermosa  
con la fe que ponemos en Dios,  
el Seguro Social es grandioso  
garantía de un mundo mejor.

LA BANDERA



EL ESCUDO



## - GENERALIDADES DEL CANTÓN DE COTO BRUS

**Nombre del cantón:** Coto Brus, provincia de Puntarenas.

Distritos:

- San Vito
- Sabalito
- Agua Buena
- Pittier
- Limoncito

### **Reseña Histórica.**

A inicios del siglo XX, llega a la región de Cañas Gordas don Maximiliano Peralta, seguido de don Pedro Rodríguez Robelledo.

En 1921 se originó el interés de los costarricenses por emigrar hacia la zona de Coto Brus con el propósito de explorar sus riquezas naturales. En 1940, habiendo varias personas asentadas en el cantón de Coto Brus, se da el Proyecto de Construcción de la Carretera Interamericana.

En 1949 inició el cultivo del café constituyéndose luego en el más importante producto agrícola de la zona debido a los precios favorables que se dieron después de la II Guerra Mundial.

En 1951 se firma el Contrato según Ley 1316 con la Sociedad Italiana de Colonización Agrícola (SICA), para establecer una colonia agrícola de italianos en Quebrada de Java.

En 1952 se da una gran transformación de la zona con el esfuerzo de los italianos y los costarricenses.

En 1953 se dan los siguientes logros:

- Construcción de la Primera Estación de Radio Local (Radio Emaús)
- Se instalan los primeros teléfonos automáticos.
- Se abrió el primer consultorio médico.
- Se celebró el primer bautizo y el primer matrimonio
- Se fundó el primer hospital (APRENA)
- Se funda la primera Farmacia del cantón.

En 1954 se funda la Primera Escuela del cantón; en 1955 se forma la primera Junta Progresista en Sabalito. En 1956 es visitado por primera vez el cantón de Coto Brus, por el Presidente de la República (José Figueres). En 1965, según Ley # 3598, se le otorga a la población de San Vito el grado de Cantón, con cuatro distritos: San Vito, Sabalito, Agua Buena y Limoncito.

### **Ubicación geográfica.**

El cantón de Coto Brus está ubicado al sur del país en las faldas de la Cordillera de Talamanca y la Fila Brunqueña. Limita al norte con el cantón de Talamanca y la República de Panamá, al Oeste con el cantón de Buenos Aires, al sur con el cantón de Corredores, al este con la República de Panamá y al Suroeste con el cantón de Golfito. El área total del cantón es de 935.52 Km<sup>2</sup>, con una densidad de población de 41 habitantes por Km<sup>2</sup>, distribuidos en cinco distritos.



## **Topografía**

En su mayoría posee tierras altas ubicadas dentro de bosques húmedos y pluviales. Su relieve se caracteriza por ser ondulado en su mayor parte, con valles, cerros y lomas. Existe relieve montañoso con crestas, filas y picos. Son frecuentes los sectores aislados con pendientes pronunciadas y escarpadas con problema de erosión.

Dentro del cantón se registran elevaciones mayores de los dos mil metros sobre el nivel del mar, entre los que tenemos: los cerros Pittier, Gemelos, Bella Vista y Echandi.

## **Suelos**

Los suelos son de origen volcánico, franco limo arcilloso, franco-arenoso y francos, generalmente ricos en materia orgánica, de ahí que sean muy fértiles y apropiados para cultivos permanentes y anuales.

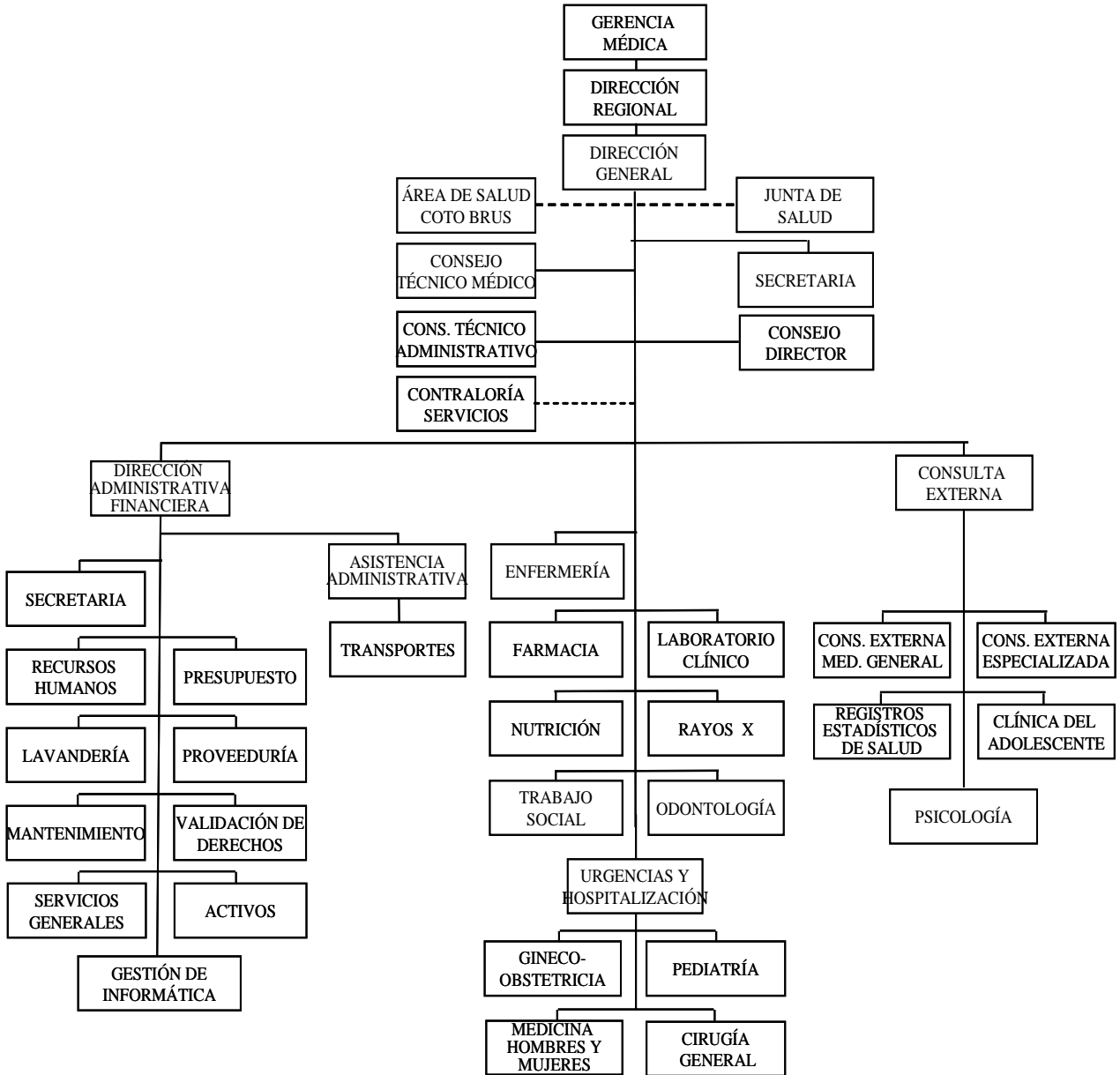
## **Hidrografía**

Las aguas de los ríos que drenan el territorio de Coto Brus, provienen de la cuenca del río Grande de Térraba. La dirección predominante de los principales ríos es de Este a Oeste. El río Cotón se origina en las laderas del Cerro Pando, en la Cordillera de Talamanca, recibe varios afluentes que vienen rumbo de Norte a Sur, tales como Surá, Cotito, Bella Vista, Barú, Cedros, Hamacas y Canastas. Este último, con el río Tutubú, son límites cantonales con Buenos Aires. En las laderas del Cerro Marzo, se origina el río del mismo nombre, que es tributario del Río Negro. El río Coto es un lindero con el cantón de Buenos Aires y sus afluentes son los ríos Cotón, Java, La Palma, Shobay, Río Negro.

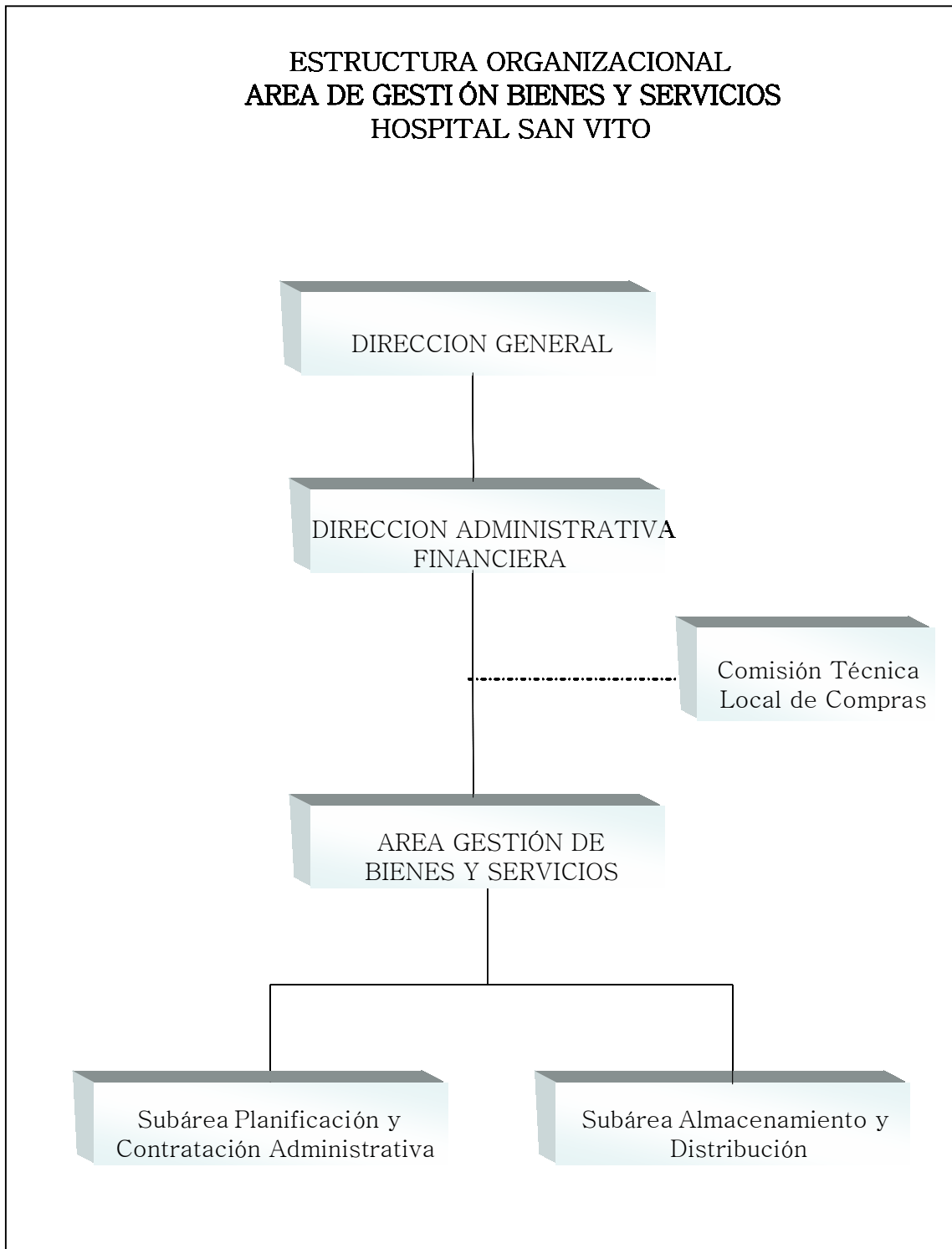
## **Clima**

En Coto Brus se mantiene una temperatura durante todo el año que oscila entre los 17 a 27 grados centígrados, mientras que las precipitaciones que son de tipo estacional, varían de 3500 a 5000 mm anuales, con lluvias intensas de mayo a diciembre y lluvias de limitada intensidad el resto del año, siendo en marzo y abril los meses de sequía más pronunciados.

**Figura N°1**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, HOSPITAL SAN VITO**



**Figura N°2**



- **SERVICIOS QUE BRINDA EL HOSPITAL SAN VITO**

- Medicina General
- Medicina Especializada
- Odontología
- Psicología
- Farmacia
- Laboratorio
- Rayos X
- Servicio de Enfermería
- Nutrición
- Trabajo Social
- Dirección Administrativa Financiera
- Lavandería
- Mantenimiento
- Registros Médicos
- Presupuesto
- Centro Gestión Informática
- Transportes
- Servicios Generales
- Unidad Gestión Recursos Humanos
- Área Gestión de Bienes y Servicios

- **SERVICIOS QUE BRINDA EL AREA DE GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.**

Adquisición de productos o servicios por medio de un sistema de compras que se ha vuelto obsoleto, de poca efectividad y con un promedio 82 días para que los insumos lleguen al destino final.

Los productos o servicios que se dan en el Área Gestión de Bienes y Servicios deben ser a través de procesos y actividades que logre una administración eficiente, eficaz y productiva, para que integren los 18 servicios de este Hospital y se otorgue una atención médica oportuna y de calidad.

El Área Gestión de Bienes y Servicios es uno de los 18 servicios en el organigrama del Hospital San Vito. No es un servicio de atención directa al usuario externo, pero a través de ésta ingresan todos los insumos para la prestación de servicios, por ejemplo, insumos para el Laboratorio, Odontología, Rayos X, Farmacia y también para los clientes internos, Lavandería, Nutrición, Aseo, servicios secretariales, etc.

**- SERVICIOS QUE BRINDA LA OFICINA DE PRESUPUESTO EN EL PROCESO DE COMPRA.**

- Recepción del expediente de compra.
- Revisión del objeto de contratación.
- Determinación del contenido presupuestario.
- Creación de la reserva presupuestaria.
- Codificación y certificación presupuestaria.

Los trámites anteriores se realizan de acuerdo con la normativa Institucional, así como por leyes y reglamentos de nuestro sistema jurídico.

**- SERVICIOS QUE BRINDA LA COMISION DE SUMINISTROS EN EL PROCESO DE COMPRA.**

Su principal función en dicho proceso es la conformación del expediente de compra, según la Ley de Contratación Administrativa y su reglamento. Esta comisión analiza y recomienda, desde el punto de vista técnico, la adquisición de los insumos.

## **B. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.**

Existe una gran preocupación entre los 18 jefes de servicio del Hospital, debido a tiempos prolongados de espera (82 días) para que los insumos lleguen a los servicios y dar una atención oportuna y de calidad.

Esos tiempos prolongados son debidos a algunas de las siguientes causas:

- No despacho de insumos del almacén general.
  
- Falta de personal mínimo necesario para cumplir con las funciones del Área de Gestión de Bienes y Servicios.
  
- Infraestructura inadecuada.
  
- Solicitudes mal confeccionadas por parte de los jefes de servicio en donde faltan características técnicas, unidades de medida incorrectas y falta de recomendación en base a compras anteriores.
  
- Algunas compras y muchas gestiones administrativas son realizadas por uno de los tres funcionarios del Área de Gestión ocasionando que la semana en que se desplazan al área metropolitana el trabajo de oficina queda acumulado.
  
- Existe problemas tecnológicos debido a que el acceso a internet se vuelve lento y dificultoso, o sea tenemos problemas en sistemas de información y tecnología de información.
  
- No existe una bodega adecuada, los insumos que ingresan son colocados en los pasillos, por lo tanto se dan robos y deterioro de algunos insumos.

- No existe secretaria.
- El control interno se realiza de manera superficial.
- La institución tiene muy restringido el tiempo extraordinario.
- Los documentos sufren un trámite muy lento en la Oficina de Presupuesto.
- La Comisión de Suministros, por falta suplentes, no sesiona semanalmente y el análisis de las compras se vuelve lento.
- La Oficina de Presupuesto tiene un solo funcionario con muchas funciones y actividades y en esta oficina donde están los tiempos más prolongados en el proceso de compras.

Los problemas anteriormente expuestos implican para el Hospital San Vito tener un proceso de compras poco funcional, por lo tanto dicho proceso de compra da como resultado tiempos prolongados para que los insumos lleguen a los 18 servicios y se da una atención sin calidad y muy tardía, tanto a los usuarios externos como usuarios internos.



## **C. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.**

### **Objetivo General:**

Trabajar por medio de procesos para que se organice y delegue las funciones a realizar en el proceso administrativo de compras del Hospital San Vito y que éstas sean equitativas, pertinentes y acortar los tiempos en la compra de los insumos, sean éstos bienes o servicios.

### **Objetivos Específicos:**

- 1) Capacitar técnica y profesionalmente a todo el personal del Área de Gestión de Bienes y Servicios, Oficina de Presupuesto, Comisión de Suministros y a todos los servicios y/o departamentos en la correcta planificación del proceso de compras.
- 2) Definir los componentes funcionales y organizacionales, las redes de coordinación a nivel interno y externo y demás aspectos sustantivos del Área de Gestión de Bienes y Servicios, con el fin de lograr que el proceso de compra sea más rápido y oportuno.
- 3) Fomentar el sistema de control interno mediante la definición de las actividades vinculadas a la contratación de bienes y servicios.

## **D. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

La presente propuesta pretende que, por medio del levantamiento de procesos, las actividades que se realizan en el Área de Gestión de Bienes y Servicios, Oficina de Presupuesto y Comisión de Suministros, se agilicen, pasando de 82 días, actual promedio de compra de insumos, a 52 días. Con esto se pretende que los insumos estén en los diferentes servicios de manera oportuna y que la falta de ellos por tardanza en el proceso de compras no incida negativamente en la atención de los clientes externos (pacientes) ni de los clientes internos (funcionarios).

La propuesta inicia haciendo un estudio del tiempo actual en que se realiza una compra, señalando los cuellos de botella, se analiza el recurso humano actual y sus funciones, distribución de las mismas, se analiza las funciones de la Oficina de Presupuesto relacionadas con el proceso de compra, se analiza las funciones de la Comisión de Suministros en el proceso de compra, también se analiza la inadecuada infraestructura del Área de Gestión de Bienes y Servicios y finaliza con la propuesta final que es el levantamiento de procesos, la delegación de funciones y haciendo una proyección en la reducción de los tiempos para la compra de los insumos.

Existen otras causas que prolongan la adquisición de los insumos, como falta de recurso humano e infraestructura inadecuada, pero nuestro objetivo principal es demostrar que por medio del levantamiento de procesos se puede acortar los tiempos para la compra de insumos.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO.**

#### **1.1. El problema.**

Se tiene como problema principal los largos tiempos de espera (82 días) para la adquisición de insumos que se requieren en los 18 servicios finales del Hospital, todos ellos vitales para la atención directa de los pacientes (cliente externo) y/o algunos de ellos para labores de oficina, infraestructura y que de manera indirecta afectan la prestación de servicios al paciente o a los funcionarios (cliente interno).

#### **1.2. Factores condicionantes del problema.**

También tenemos identificados como causantes del problema principal algunos factores determinantes del mismo:

- Falta de levantamiento de Procesos en el Área de Gestión de Bienes y Servicios.
- Falta de planificación estratégica en el Área de Gestión de Bienes y Servicios.
- Abuso de caja chica de parte de las jefaturas.
- Falta de recursos humano en el Área de Gestión de Bienes y Servicios.
- Infraestructura inadecuada en el Área de Gestión de Bienes y Servicios.
- Comisión de Compras: falta de levantamiento de procesos.
- Oficina de Presupuesto: falta de levantamiento de procesos.

Todos los puntos mencionados anteriormente son importantes y serán abordados en el apartado de Metodología. Pero desde ahora queremos destacar como la principal causa del problema la falta de Levantamiento de Procesos y la designación de una persona responsable para cada uno de ellos, tanto en el Área de Gestión de Bienes y Servicios, como en la Oficina de Presupuesto y en la Comisión de Suministros.

Se ha determinado que cuando se realiza un proceso dentro del Área de Gestión de Bienes y Servicios las actividades se realizan, pero cuando existen otras actividades fuera de ella, por ejemplo Oficina de Presupuesto y Comisión de Suministros, es en donde existen los mayores tiempos de espera para la adquisición de bienes o servicios. Para demostrar esto compararemos lo que actualmente se hace contra lo que se puede hacer por medio del levantamiento de procesos y la existencia de un responsable.

Esta comparación se hará con el actual recurso humano (tres funcionarios) y la misma infraestructura (72m<sup>2</sup>) para demostrar que la Reingeniería es posible con lo que actualmente contamos.

### **1.3. Reingeniería de los procesos.**

La reingeniería es la teoría o el concepto general que se empleará en el desarrollo de nuestra tesina, por lo tanto se expondrá a continuación algunos de los principios o conceptos básicos sobre la misma.

Ante un nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

Propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Detrás de la palabra reingeniería, existe un nuevo modelo de negocios y un conjunto correspondiente de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear para reinventar sus compañías.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban para satisfacer exigencias internas de la propia organización de la empresa.

En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos.

Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es desconocido. Estas fuerzas son: clientes, competencia y cambio.

En la sección de apéndices se expone como complemento al teoría de reingeniería los 13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería.

# **CAPITULO II**

# **METODOLOGÍA**



## **CAPITULO II**

### **2. METODOLOGÍA.**

#### **2.1. Enfoque basado en procesos.**

La metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto principalmente se basa en uno de los principios de la Gestión de Calidad: enfoque basado en Procesos.

Lo que se realizará en el Área de Gestión de Bienes y Servicios, Oficina de Presupuesto y Comisión de Suministros, con el levantamiento de procesos y sus respectivos responsables, se basa en la filosofía de que un resultado deseado se alcanza de manera más eficiente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

Se han identificado 19 procesos sustantivos en el Área de Gestión de Bienes y Servicios, los cuales se llevarán a cabo con una persona responsable o encargada, de tal manera que la persona a cargo de un determinado proceso hará un seguimiento, tanto cuando las actividades se realicen dentro de la Proveeduría, como cuando las actividades se realicen fuera de ella.

También se analizarán dos procesos sustantivos en la Oficina de Presupuesto y un proceso sustantivo en la Comisión de Suministros.

## **2.2. Diagnóstico situacional.**

También se analizó la situación actual, haciendo una revisión de todo el proceso de compra, desde que el jefe de servicio hace la solicitud hasta el momento en que recibe el bien o servicio, y se sacó el promedio de tiempo de compra en siete de los principales servicios de este Hospital.

## **2.3. Elaboración de la propuesta.**

El problema se identificó inicialmente sólo en el Área de Gestión de Bienes y Servicios pero al analizar con más detalle encontramos que en el proceso de compra participa activamente la Oficina de Presupuesto, con una serie de actividades muy importantes, pero que al no utilizar el levantamiento de procesos no se brinda el seguimiento requerido.

Igualmente determinamos que en la Comisión de Suministros su principal error fue que en el momento de su conformación sólo se nombraron titulares, faltó el nombramiento de los suplentes, en ella labora un representante de la Farmacia, uno de REDES, uno de Presupuesto, uno de Enfermería y uno de Mantenimiento. Resulta que por motivo de vacaciones, incapacidades u otras funciones, uno o dos miembros titulares no pueden asistir a la reunión semanal, entonces ésta se suspende hasta la siguiente semana.

## **2.4. Evaluación de la propuesta.**

La evaluación de la propuesta consta de tres secciones:

**1. Evaluación del no efectivo.**

Unidad de medida: formula 28.

Nº formulas 28 despachadas dividido por el Nº fórmulas 28 solicitadas por 100 en un mes.

**Nº formulas 28 despachadas x 100 en un mes**

**Nº fórmulas 28 solicitadas**

**2. Evaluación del efectivo.**

a- Unidad de medida: porcentaje de expedientes de compra despachados .

Número de expedientes de compra despachados dividido por el número de expedientes solicitados por 100 en un mes.

**Número de expedientes de compra despachados x 100 en un mes**

**Número de expedientes solicitados**

b- Unidad de medida: porcentaje de solicitudes caja chica dspachadas.

Número de solicitudes caja chica despachadas dividido entre el número de formularios de caja chica solicitados por 100 en un mes.

**Número de solicitudes caja chica despachadas x 100 en un mes.**

**Número de formularios de caja chica solicitados**

**3. Evaluación mixta: Evaluación del efectivo y del no efectivo.**

Dinero asignado por mes, por trimestre, semestral, anual, entre dinero gastado.

**a- Evaluación de efectivo.**

**Unidad de medida: porcentaje de colones gastados.**

$$\frac{\text{Dinero gastado}}{\text{Dinero asignado}} \times 100 \text{ en un mes}$$

**b- Evaluación del no efectivo:**

**Unidad de medida: colones.**

$$\frac{\text{Dinero gastado}}{\text{Dinero asignado}} \times 100 \text{ en un mes}$$

El Área de Gestión de Bienes y Servicios utilizará las tres evaluaciones anteriormente mencionadas, la Oficina de Presupuesto utilizará la evaluación 2 y 3 y la Comisión de Suministros solamente utilizará el número de expedientes tramitados por mes.

**2.5. Indicador.**

Se expone a continuación el siguiente indicador, donde la primer columna corresponde al proceso de compra, la segunda columna la propuesta del tiempo promedio y la tercera columna a la revisión diaria del proceso de compra para detectar desviaciones en el tiempo promedio (check list).

**INDICADOR PROMEDIO DE TIEMPO PROPUESTO  
EN EL PROCESO DE COMPRA**

**HOSPITAL SAN VITO**

| PROCESO DE COMPRA                                     | Propuesta | Actual    |
|---|-----------|-----------|
| Solicitud de la jefatura                              | 1         | 1         |
| Solicitud recibida por la Proveeduría                 | 1         | 1         |
| Envío de expediente a Presupuesto                     | 1         | 3         |
| Confección de la certificación presupuestaria         | 5         | 13        |
| Confección de la decisión de inicio                   | 2         | 2         |
| Recibo del documento por la Proveeduría               | 1         | 1         |
| Confección de la invitación al cartel                 | 6         | 5         |
| Recibo de ofertas                                     | 7         | 6         |
| Análisis administrativo de ofertas                    | 3         | 6         |
| Recomendación de la jefatura                          | 1         | 3         |
| Análisis que realiza la Comisión de Suministros       | 5         | 9         |
| Confección del aviso de adjudicación                  | 5         | 5         |
| Envío del expediente para firmas de la Administración | 1         | 3         |
| Trámite de la orden de compra                         | 5         | 11        |
| Recibo de la mercadería por proveedor                 | 8         | 13        |
| <b>TOTAL DIAS</b>                                     | <b>52</b> | <b>82</b> |

Fuente: Área de Gestión de Bienes y Servicios, Hospital San Vito  
Oficina de Presupuesto  
Comisión de Suministros

# **CAPITULO III**

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

## **CAPITULO III**

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

#### **3.1. Metodología.**

La metodología utilizada para el diagnóstico de la situación actual fue analizar algunos de los procesos de compra de bienes o servicios y analizar en forma individual cada una de las actividades de dicho proceso, desde el momento en que el jefe de servicio hace la solicitud hasta la fecha en que llega el insumo.

Posteriormente se observa en un cuadro resumen cada una de las actividades y se analizan aquellas con tiempo más prolongado (cuellos de botella) con lo cual se obtuvo que el promedio general para la adquisición del insumo es de 82 días, según se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N°1

**PROMEDIO DE TIEMPO EN EL PROCESO DE COMPRA, SEGÚN SERVICIO  
HOSPITAL SAN VITO, ENERO-ABRIL 2008**

| PROCESO DE COMPRA                                     | REDES     | Rayos X    | Enfermería | Transportes | Nutrición | Laboratorio | Mantenim. | Promedio  |
|---|-----------|------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| Solicitud de la jefatura                              | 1         | 1          | 1          | 1           | 1         | 1           | 1         | 1         |
| Solicitud recibida por la Proveeduría                 | 1         | 1          | 1          | 1           | 1         | 1           | 1         | 1         |
| Envío de expediente a Presupuesto                     | 1         | 1          | 1          | 1           | 6         | 1           | 1         | 2         |
| Confección de la certificación presupuestaria         | 5         | 26         | 6          | 10          | 18        | 19          | 8         | 13        |
| Confección de la decisión de inicio                   | 2         | 5          | 1          | 1           | 1         | 1           | 1         | 2         |
| Recibo del documento por la Proveeduría               | 1         | 1          | 1          | 1           | 1         | 1           | 1         | 1         |
| Confección de la invitación al cartel                 | 6         | 3          | 5          | 1           | 3         | 8           | 1         | 5         |
| Recibo de ofertas                                     | 7         | 1          | 7          | 6           | 7         | 6           | 8         | 6         |
| Análisis administrativo de ofertas                    | 3         | 18         | 1          | 4           | 4         | 10          | 6         | 6         |
| Recomendación de la jefatura                          | 1         | 9          | 1          | 4           | 1         | 3           | 5         | 3         |
| Análisis que realiza la Comisión de Suministros       | 5         | 5          | 14         | 13          | 10        | 16          | 4         | 9         |
| Confección del aviso de adjudicación                  | 5         | 1          | 4          | 8           | 4         | 6           | 4         | 5         |
| Envío del expediente para firmas de la Administración | 1         | 1          | 1          | 1           | 1         | 1           | 17        | 3         |
| Trámite de la orden de compra                         | 5         | 17         | 10         | 10          | 24        | 14          | 12        | 11        |
| Recibo de la mercadería por proveedor                 | 8         | 11         | 6          | 22          | 15        | 16          | 3         | 13        |
| <b>TOTAL DIAS</b>                                     | <b>52</b> | <b>101</b> | <b>60</b>  | <b>84</b>   | <b>98</b> | <b>105</b>  | <b>73</b> | <b>82</b> |

**Fuente:** Área de Gestión de Bienes y Servicios, Hospital San Vito

**Oficina de Presupuesto**

**Comisión de Suministros**

Lo anterior es una muestra del proceso de compra de insumos vitales para el Laboratorio Clínico, Nutrición, Enfermería, REDES, Radiología, Transportes y Mantenimiento, en donde se demuestra que el promedio de compra es de 82 días. Es preciso comentar, sin embargo, que existen otras actividades que se pueden demorar aún más.



Del cuadro anterior hemos identificado tres cuellos de botella:

- Comisión de Compras
- Oficina de Presupuesto
- Proveedores

### **3.2. Consecuencias por tiempo prolongado en la compra de insumos.**

A continuación se transcribe lo que sucede en un servicio de atención directa y en un servicio de atención indirecta por la falta de insumos o tiempo prolongado para que ese insumo llegue a un determinado servicio.

- Servicio de Odontología: Falta de anestésico, debido a que el Almacén General no lo despachó. Se inicia el proceso de compra (82 días), dando como resultado que durante ese tiempo se suspenden las extracciones dentales y amalgamas. Se laboró solo con el 10% de las funciones, por ejemplo limpieza dental, toma de rayos x, etc.
- Servicio de Farmacia: Falta el medicamento anti-hipertensivo conocido como Aprovel, ya que no lo despachó el Almacén General. Se inicia el proceso de compra (82 días), el resultado es que por más de dos meses los pacientes hipertensos no pueden acceder al medicamento. Aquellos con poder adquisitivo podrán comprarlo en una farmacia privada, pero en su mayoría no podrán comprarlo. Esto puede generar un aumento en la presión arterial, se puede generar una crisis hipertensiva y consecuencias fatales, tales como infarto agudo del miocardio o un accidente vascular cerebral.

- Servicio de Laboratorio: falta de reactivos para la prueba para determinar la presencia de un embarazo (UCG). Se inicia el proceso de compra (82 días). Como resultado aquellas mujeres con sospecha de embarazo, tendrán su diagnóstico de manera tardía. Una mujer en estado de gestación requiere de cuidados especiales, principalmente en los primeros tres meses de embarazo, ya que es en este período donde se presenta la mayor incidencia de abortos.
  
- Servicio de Rayos X: Falta de placas radiológicas de 14"x14" utilizadas para estudios de tórax. Se inicia el proceso de compras (82 días). Como consecuencia se dejó de hacer los estudios de rutina y en aquellos casos catalogados como urgentes el paciente debe ser trasladado al Hospital Ciudad Neilly, Hospital de Golfito y Hospital Escalante Pradilla, con el consecuente gasto y pérdida de tiempo para realizar un acertado diagnóstico.
  
- Servicio de Nutrición: horno en el que se preparan ciertos alimentos para pacientes (clientes externos), así como para el personal (cliente interno), dejó de funcionar. Como consecuencia en los últimos seis meses no se ha podido hacer alimentos tipo repostería y se ha debido comprar en el comercio local, con un alto costo.

Estos son solo algunos ejemplos de la vida real ocurridos de enero a abril del presente año en el Hospital San Vito, debido a problemas internos en el servicio de Área de Gestión de Bienes y Servicios y del Proceso de Compras.

Las causas que ocasionan finalmente la falta de insumos en los 18 servicios del Hospital son relacionadas con falta de recurso humano, infraestructura inadecuada y falta de procesos o procesos inadecuados, aspectos que serán analizados en el marco teórico, abordando la respuesta de solución para los mismos.

El proceso actual de compra lleva las siguientes actividades con un promedio de tiempo de 82 días:

- Solicitud del insumo por parte de la jefatura
- Solicitud recibida por el Área de Gestión de Bienes y Servicios.
- Envío del expediente a la Oficina de Presupuesto.
- Confección de la certificación presupuestaria en la Oficina de Presupuesto.
- Traslado a la Dirección Administrativa Financiera para la confección de la decisión de inicio.
- Traslado a la Dirección General para firmar de formularios.
- Recibo del expediente en el Área de Gestión de Bienes y Servicios.
- Confección de la invitación al cartel.
- Recibo de ofertas.
- Análisis administrativo de las ofertas.
- Análisis de la Comisión de Suministros.
- Confección del aviso de adjudicación.
- Envío del expediente para firmas en la Dirección Administrativa Financiera y Dirección General.
- Trámite de la orden de compra.
- Recibo de la mercadería del proveedor.
- Entrega de los insumos del Área de Gestión de Bienes y Servicios al servicio o departamento.

### **3.3. Conclusiones:**

- Por falta de levantamiento de procesos el Proceso de Compra se prolonga de manera exagerada.
- El Área de Gestión de Bienes y Servicios, la Oficina de Presupuesto y la Comisión de Suministros no tienen definidos sus procesos sustantivos, ni las principales actividades en el proceso de compras.
- Según lo establecido por la C.C.S.S. el personal mínimo en el Área de Gestión de Bienes y Servicios es de siete personas y en nuestro Hospital sólo hay tres funcionarios.
- En el proceso de compras interviene de manera activa la Oficina de Presupuesto que tiene sólo un funcionario y trabaja sin levantamiento de procesos.
- La Comisión de Suministros tiene cinco titulares, no se han nombrado los respectivos sustitutos. Se debe nombrar a cinco titulares y sus respectivos sustitutos.

# **CAPITULO IV**

## **SOLUCIONES AL PROBLEMA**

## **CAPITULO IV**

### **4. SOLUCIONES AL PROBLEMA PLANTEADO.**

Hemos analizado que en el proceso de compras intervienen de manera activa el Área de Gestión de Bienes y Servicios, la Oficina de Presupuesto y la Comisión de Suministros. Existen otras oficinas y /o departamentos que intervienen en este proceso, como se analizó en el cuadro No.1.

Se llegó a la conclusión de que la falta de levantamiento de procesos prolonga de manera exagerada las compras de insumos, es por ello que se identificaron los procesos sustantivos que será el nuevo modelo de trabajo a partir del 01 de julio del 2008 y que permite esperar que el tiempo de compra se reducirá a 52 días.

La solución al problema planteado se hará en tres secciones: Área de Gestión de Bienes y Servicios, Oficina de Presupuesto y la Comisión de Compras.

#### **4.1. Area de Gestión de Bienes y Servicios.**

Se han identificado 19 procesos, que son los siguientes:

- Traslado de documentos a los servicios o departamentos.
- Planificación de las necesidades de insumos abastecidos por el Almacén General mediante modificación.
- Formulación de la compra por plan 5101.
- Compras por consulta de precios.
- Elaboración del expediente de compra.
- Invitación a los proveedores a presentar ofertas.

- Atención de los recursos de objeción al cartel o al pliego de peticiones.
- Recepción y apertura de ofertas.
- Análisis de ofertas.
- Acto de adjudicación de la contratación directa.
- Trámite de la orden de compra.
- Cierre de mes y control de existencia en bodega con mecanizada SCA.
- Pedido mensual al Almacén General.
- Recepción del bien o servicio y gestión de pago.
- Recepción de insumos del Almacén General.
- Recepción de insumos por compras.
- Entrega de mercadería a los servicios.
- Inventarios.
- Recepción, revisión y entrega de insumos a la despenda.

De los 19 procesos anteriormente mencionados para efecto del trabajo se expondrá el de Elaboración del expediente de compra. El resto de los procesos se encuentra en la sección de apéndice.

#### 4.1.1. Levantamiento de procesos: Elaboración del expediente de compra.

| Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.  |  |  |                   |
|--|--|--|-------------------|
| Dependencia  | Área de Gestión Bienes y Servicios   | Unidad Programática                    | 2705              |
| Nombre de proceso  | Elaboración del expediente de compra.  | Código                                 | CCSS-HSV-AGBS-006 |
| Clasificación de proceso   | Proceso Sustantivo   |  |                   |
| Alcance  | Inicio   |  |                   |
|  | Presenta la solicitud de compra que consta de la Fórmula 28, las especificaciones técnicas del bien/servicio, sistema de evaluación de la oferta, justificación de la compra, análisis costo-beneficio, previsión de verificación y la reserva administrativa. |  |                   |
|  | Termina:   |  |                   |
|  | Pone folios a todos los documentos y los coloca en el expediente en orden, según año y número.   |  |                   |
| Objetivo   | Elaborar carteles licitatorios y de contratación directa para invitar a los proveedores a presentar ofertas.   |  |                   |
| Responsable:   |  | Participantes                          |                   |
| Encargado de Contratación Administrativa y jefe AGBS.  |  | Jefaturas de servicio.                 |                   |
|  |  | Encargado contratación administrativa. |                   |
| Producto y/o servicio  |  |  |                   |
| Expediente completo para iniciar la invitación a los oferentes.  |  |  |                   |
| Usuario o cliente  |  |  |                   |
| Jefaturas de servicio y proveedores.   |  |  |                   |
| Insumos requeridos   |  | Proveedor(es) del insumo               |                   |
| Autorización para iniciar la compra, Fórmula 28. Justificación de la compra, previsión de verificación, análisis costo-beneficio, especificaciones técnicas del bien/servicio, sistema de evaluación de las ofertas, reserva presupuestaria. |  | Jefatura solicitante de la compra.     |                   |
| Recursos requeridos  |  | Proveedor(es) del recurso              |                   |
| Equipo y materiales de oficina   |  | Área Gestión Bienes y Servicios        |                   |
| Equipo de cómputo  |  |  |                   |
| Relación con otros procesos  |  |  |                   |
| ND.  |  |  |                   |



|   |
|---|
| <b>Normativa relacionada con el proceso</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley # 7494. Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento</li> <li>- Reglamento de normas y procedimientos para la obtención de bienes y servicios en forma desconcentrada de la Caja Costarricense de Seguro Social</li> <li>- Ley # 8292. Ley de Control Interno</li> <li>- Ley # 17. Ley Constitutiva de la CCSS</li> <li>- Ley # 7428. Ley orgánica de la Contraloría General de la República</li> <li>- Ley # 7852. Desconcentración de hospitales y clínicas de la CCSS</li> <li>- Ley # 8131. Ley de Administración Financiera de la República y Presupuesto Público</li> <li>- Ley # 8422. Ley contra la corrupción y enriquecimiento ilícito en la función pública</li> <li>- Reglamento sobre el refrendo de las contrataciones de la Administración pública- Reglamento de la Auditoría Interna de la CCSS.</li> </ul> |
| <b>Controles asociados al proceso</b>   |
| Al inicio: Revisar que los documentos presentados por la Jefatura de servicio cumplan con la forma y contenido.   |
| <b>Formularios relacionados con el proceso</b>  |
| N.D.  |
| <b>Descripción de las actividades</b>   |
| <b>Inicio del Proceso</b>   |
| La Jefatura Solicitante presenta la solicitud de compra que consta de la Fórmula 28, las especificaciones técnicas del bien/servicio, sistema de evaluación de la oferta, justificación de la compra, análisis costo-beneficio, previsión de verificación y la reserva administrativa.  |
| La Jefatura del AGBS recibe la solicitud de compra  |
| La Jefatura del AGBS revisa los documentos de la solicitud de compra  |
| La Jefatura del AGBS traslada los documentos con la autorización para la compra   |
| La Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa describe en la portada del expediente la identificación de la institución, unidad gestionante de la compra, tipo de concurso y numeración consecutiva  |
| La Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa conforma el expediente con los documentos de la solicitud de compra  |
| La Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa confecciona el cartel  |
| La Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa pone folios a todos los documentos y los coloca en el expediente en orden según año y número   |
| <b>Fin del proceso</b>  |

| Servicio: Área de Gestión de Bienes y Servicios |  |   | Operación                           | Control                             | Almacenamiento           | Demora                   | Transporte                          | Decisión                 | <b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>                                     |  |
|---|--|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|--|
| Proceso: Elaboración del expediente de compra   |  |   |                                     |                                     |                          |                          |                                     |                          |  |  |
| Código: CCSS-AGBS-006                           |  |   |                                     |                                     |                          |                          |                                     |                          |  |  |
| Fecha: 20 de Mayo de 2008                       |  |   |                                     |                                     |                          |                          |                                     |                          |  |  |
| #   | Descripción de la actividad  | Responsable   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Observaciones  |  |
|   | Inicio del proceso   |   |                                     |                                     |                          |                          |                                     |                          |  |  |
| 1   | Presenta la solicitud de compra que consta de la Fórmula 28, las especificaciones técnicas del bien/servicio, sistema de evaluación de la oferta, justificación de la compra, análisis costo-beneficio, previsión de verificación y la reserva administrativa. | Jefatura Solicitante  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | En compra de activos agregar Fórmula 40 y resolución inicial |  |
| 2   | Recibe la solicitud de compra  | Jefatura del AGBS   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |  |  |
| 3   | Revisa los documentos de la solicitud de compra  | Jefatura del AGBS   | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |  |  |
| 4   | Traslada los documentos con la autorización para la compra   | Jefatura del AGBS   | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |  |
| 5   | Describe en la portada del expediente la identificación de la institución, unidad gestionante de la compra, tipo de concurso y numeración consecutiva  | Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |  |  |
| 6   | Conforma el expediente con los documentos de la solicitud de compra  | Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |  |  |
| 7   | Confecciona el cartel  | Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |  |  |
| 8   | Pone folios a todos los documentos y los coloca en el expediente en orden según año y número   | Encargada de Contratación Administrativa y/o Asistente Técnico Administrativa | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |  |  |
|   | Fin del proceso  |   |                                     |                                     |                          |                          |                                     |                          |  |  |

#### 4.2. Oficina de Presupuesto.

Se ha identificado dos procesos sustantivos relacionados directamente con el proceso de compras del Hospital San Vito y que le sirven de insumo al Área de Gestión de Bienes y Servicios.

1. Contenido presupuestario del expediente de compra.
2. Trámite de la orden de compra.

**Responsable: Encargado de Oficina de Presupuesto.**

**4.2.1. Levantamiento de procesos: Contenido presupuestario del expediente de compra.**

| Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos. |  |                                    |               |
|---|--|------------------------------------|---------------|
| Dependencia   | Oficina de Presupuesto   | Unidad Programática                | 2705          |
| Nombre de proceso   | Contenido Presupuestario del Expediente de Compra  | Código                             | CCSS-HSV-CPEC |
| Clasificación de proceso                                  | Proceso Sustantivo   |                                    |               |
| Alcance   | Inicio   |                                    |               |
|   | Recepción del Expediente de Compra   |                                    |               |
|   | Termina:   |                                    |               |
|   | Traslado del Expediente de Compra a la Dirección Administrativa Financiera                           |                                    |               |
| Objetivo  | Dar el contenido presupuestario al expediente de compra y hacer la reserva presupuestaria respectiva |                                    |               |
| Responsable:  |  | Participantes                      |               |
| Encargado Oficina de Presupuesto                          |  | Área Gestión Bienes y Servicios.   |               |
|   |  | Encargado de Presupuesto           |               |
|   |  | Director Administrativo Financiero |               |
| Producto y/o servicio                                     |  |                                    |               |
| Expediente de compra con certificación presupuestaria     |  |                                    |               |
| Usuario o cliente   |  |                                    |               |
| Área Gestión Bienes y Servicios                           |  |                                    |               |
| Insumos requeridos  |  | Proveedor(es) del insumo           |               |
| Expediente de compra.                                     |  | Área gestión Bienes y Servicios    |               |
| Informe del Mayor Auxiliar y asignación presupuestaria.   |  | Jefatura de Servicio               |               |
|   |  | Director Administrativo Financiero |               |

| Recursos requeridos   | Proveedor(es) del recurso        |
|---|----------------------------------|
| Equipo de oficina   | Dirección Administrativa Financ. |
| Equipo de cómputo   | Área Gestión Bienes y Servicios  |
| Sistema Integrado de Control Presupuestario.                              |                                  |
| <b>Relación con otros procesos</b>  |                                  |
| Procedimiento de modificación presupuestaria.                             |                                  |
| <b>Normativa relacionada con el proceso</b>                               |                                  |
| Ley General de Control Interno  |                                  |
| Manual de Normas de Control Interno, CCSS                                 |                                  |
| Manual de procedimientos de Hospitales y Clínicas, CCSS                   |                                  |
| Ley y Reglamento de Administración Financiera                             |                                  |
| Ley de Contratación Administrativa y su reglamento.                       |                                  |
| <b>Controles asociados al proceso</b>                                     |                                  |
| Mayor Auxiliar de Asignaciones Presupuestarias                            |                                  |
| Plan Anual Operativo  |                                  |
| Presupuesto de Operaciones.   |                                  |
| Reservas de crédito.  |                                  |
| <b>Formularios relacionados con el proceso</b>                            |                                  |
| Expediente de compra con la fórmula 28,                                   |                                  |
|   |                                  |
|   |                                  |
| <b>Descripción de las actividades</b>                                     |                                  |
| Inicio del Proceso  |                                  |
| 1. Recepción del Expediente de Compra                                     |                                  |
| 2. Revisión del Objeto de Contratación                                    |                                  |
| 3. Determinación del Contenido Presupuestario                             |                                  |
| 4. Creación de la Reserva Presupuestaria                                  |                                  |
| 5. Codificación Presupuestaria  |                                  |
| 6. Certificación Presupuestaria   |                                  |
| 7. Traslado de Expediente de Compra a Dirección Administrativa Financiera |                                  |
| Fin del Proceso   |                                  |

| Servicio: |   | Área de Gestión de Bienes y Servicios             |  | Operación | Control | Almacenamiento | Demora | Transporte | Decisión | <b>DIAGRAMA DE FLUJO</b> |
|-----------|---|---|--|-----------|---------|----------------|--------|------------|----------|--------------------------|
| Proceso:  |   | Contenido presupuestario del expediente de compra |  | □         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| Código:   |   | CCSS-HSV-CPEC                                     |  | □         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| Fecha:    |   | 3 de Junio de 2008                                |  | □         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| #         | Descripción de la actividad                                       | Responsable                                       |  | □         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        | Observaciones            |
|           | Inicio del proceso  |   |  |           |         |                |        |            |          |                          |
| 1         | Recepción del expediente de compra.                               | Encargado de Presupuesto.                         |  | ■         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| 2         | Revisión del objeto de contratación.                              | Encargado de Presupuesto.                         |  | □         | ▲       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| 3         | Determinación del contenido presupuestario.                       | Encargado de Presupuesto.                         |  | ■         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| 4         | Creación de la reserva presupuestaria.                            | Encargado de Presupuesto.                         |  | ■         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| 5         | Codificación presupuestaria.                                      | Encargado de Presupuesto.                         |  | ■         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| 6         | Certificación presupuestaria.                                     | Encargado de Presupuesto.                         |  | ■         | △       | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |                          |
| 7         | Traslado del expediente a la Dirección Administrativa Financiera. | Encargado de Presupuesto.                         |  | □         | △       | ▽              | D      | ■          | ◇        |                          |
|           | Fin del proceso   |   |  |           |         |                |        |            |          |                          |

#### 4.2.2. Levantamiento de procesos: Trámite de la orden de compra.

| Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos. |  |   |              |
|---|--|---|--------------|
| Dependencia   | Oficina de Presupuesto   | Unidad Programática                     | 2705         |
| Nombre de proceso   | Trámite de la Orden de Compra  | Código                                  | CCSS-HSV-TOC |
| Clasificación de proceso                                  | Proceso Sustantivo   |   |              |
| Alcance   | Inicio   |   |              |
|   | Recepción del Expediente con la Orden de Compra  |   |              |
|   | Termina:   |   |              |
|   | Traslado de Expediente a la Dirección Administrativa Financiera  |   |              |
| Objetivo  | Realizar la codificación de la Orden de Compra en el Expediente de Compra y ajuste en la reserva de crédito. |   |              |
| Responsable:  |  | Participantes                           |              |
| Encargado Oficina de Presupuesto                          |  | Encargado Oficina de Presupuesto        |              |
|   |  | Responsable Contratación Administrativa |              |
|   |  | Dirección Administrativa Financ.        |              |
| Producto y/o servicio                                     |  |   |              |
| Orden de Compra Codificada                                |  |   |              |
| Usuario o cliente   |  |   |              |
| Área Gestión Bienes y Servicios y servicio solicitante.   |  |   |              |
| Insumos requeridos  |  | Proveedor(es) del insumo                |              |
| Expediente de compra                                      |  | Área gestión Bienes y Servicios         |              |
| Informe del mayor   |  | Jefatura de Servicio                    |              |
| Auxiliar de Asignación Presupuestaria                     |  |   |              |
| Recursos requeridos                                       |  | Proveedor(es) del recurso               |              |
| Equipo de oficina   |  | Dirección Administrativa Financ.        |              |
| Equipo de cómputo   |  | Área Gestión Bienes y Servicios         |              |
| Sistema Integrado de Control de Presupuesto.              |  |   |              |
| Relación con otros procesos                               |  |   |              |
| Contenido presupuestario del expediente de compra.        |  |   |              |
| Normativa relacionada con el proceso                      |  |   |              |
| Ley General de Control Interno                            |  |   |              |

|   |
|---|
| Manual de Normas de Control Interno, CCSS   |
| Manual de procedimientos de Hospitales y Clínicas, CCSS   |
| Ley y Reglamento de Administración Financiera   |
| Ley de Contratación Administrativa y su reglamento.   |
|   |
| Controles asociados al proceso  |
| Plan Anual Operativo  |
| Mayor Auxiliar de Asignaciones Presupuestarias  |
| Reservas de crédito.  |
| Presupuesto de operaciones.   |
| Formularios relacionados con el proceso   |
| Orden de compra.  |
| Descripción de las actividades  |
| Inicio del Proceso  |
| 1. Recepción del Expediente de Compra con la Orden de Compra  |
| 2. Revisión de la Orden de Compra de acuerdo a la Recomendación de la Comisión de Suministros       |
| 3. Revisión y/o ajuste de la Reserva Presupuestaria.  |
| 4. Codificación de la Orden de Compra   |
| 5. Traslado de Expediente de Compra con la Orden de Compra a la Dirección Administrativa Financiera |
| Fin del proceso   |



| Servicio: Oficina de Presupuesto        |  | Operación<br>Control<br>Almacenamiento<br>Demora<br>Transporte<br>Decisión | DIAGRAMA DE FLUJO |         |                |        |            |          |
|---|--|--|-------------------|---------|----------------|--------|------------|----------|
| Proceso: Trámite de la Orden de Compra. |  |  | Observaciones     |         |                |        |            |          |
| Código: CCSS-HSV-TOC                    |  |  |                   |         |                |        |            |          |
| Fecha: 3 de Junio de 2008               |  |  |                   |         |                |        |            |          |
| #                                       | Descripción de la actividad  | Responsable  | Operación         | Control | Almacenamiento | Demora | Transporte | Decisión |
|   | Inicio del proceso   |  |                   |         |                |        |            |          |
| 1                                       | Recepción del expediente de compra con la orden de compra.                         | Encargado de Presupuesto.  | ■                 | △       | ▽              | ○      | ▭          | ◇        |
| 2                                       | Revisión de la orden de compra, según recomendación de la Comisión de Suministros. | Encargado de Presupuesto.  | □                 | ▲       | ▽              | ○      | ▭          | ◇        |
| 3                                       | Revisión y/o ajuste de la reserva presupuestaria.                                  | Encargado de Presupuesto.  | □                 | ▲       | ▽              | ○      | ▭          | ◇        |
| 4                                       | Codificación de la orden de compra.  | Encargado de Presupuesto.  | ■                 | △       | ▽              | ○      | ▭          | ◇        |
| 5                                       | Traslado del expediente a la Dirección Administrativa Financiera.                  | Encargado de Presupuesto.  | □                 | △       | ▽              | ○      | ▭          | ◇        |
|   | Fin del proceso  |  |                   |         |                |        |            |          |

#### 4.3 Comisión de Suministros (Comisión de Compras).



Se identificó un proceso sustantivo en la Comisión de Suministros que sirve de insumo para el Área de Gestión de Bienes y Servicios:

- Conformación del Expediente de Compra.

**Responsable: Coordinador Comisión de Suministros.**

#### 4.3.1. Levantamiento de procesos: Conformación del expediente de compra.

| Matriz para el levantamiento y documentación de Procesos.             |   |                                  |              |
|---|---|----------------------------------|--------------|
| Dependencia   | Comisión de Suministros   | Unidad Programática              | 2705         |
| Nombre de proceso   | Conformación del Expediente de Compra   | Código                           | CCSS-HSV-CEC |
| Clasificación de proceso  | Proceso Sustantivo  |                                  |              |
| Alcance   | Inicio  |                                  |              |
|   | Recepción del Expediente de Compra  |                                  |              |
|   | Termina:  |                                  |              |
|   | Entrega de la confección del Acta de la Comisión y el Expediente de Compra en el Área Gestión Bienes y Servicios  |                                  |              |
| Objetivo  | Dar la recomendación técnica y profesional al expediente de compra, previo análisis del proceso de compra aplicado a la Ley de Contratación Administrativa. |                                  |              |
| Responsable:  |   | Participantes                    |              |
| Comisión de Suministros   |   | Representante de Farmacia        |              |
|   |   | Representante de Enfermería      |              |
|   |   | Representante de Presupuesto     |              |
|   |   | Dirección Administrativa Financ. |              |
| Producto y/o servicio   |   |                                  |              |
| Expediente de compra con recomendación técnica profesional del insumo |   |                                  |              |
| Usuario o cliente   |   |                                  |              |
| Área Gestión Bienes y Servicios y servicio solicitante.               |   |                                  |              |
| Insumos requeridos  |   | Proveedor(es) del insumo         |              |
| Expediente de compra  |   | Área gestión Bienes y Servicios  |              |
|   |   | Jefatura de Servicio             |              |

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
|   | Director Administrativo Financiero |
| Recursos requeridos   | Proveedor(es) del recurso          |
| Equipo de oficina   | Dirección Administrativa Financ.   |
| Equipo de cómputo   | Área Gestión Bienes y Servicios    |
| Relación con otros procesos   |                                    |
| No.   |                                    |
| Normativa relacionada con el proceso  |                                    |
| Ley General de Control Interno  |                                    |
| Manual de Normas de Control Interno, CCSS   |                                    |
| Manual de procedimientos de Hospitales y Clínicas, CCSS   |                                    |
| Ley y Reglamento de Administración Financiera   |                                    |
| Ley de Contratación Administrativa y su reglamento.   |                                    |
| Controles asociados al proceso  |                                    |
| Plan Anual Operativo  |                                    |
| Formularios relacionados con el proceso   |                                    |
| Fórmula 28.   |                                    |
| Fórmula 40.   |                                    |
| Descripción de las actividades  |                                    |
| Inicio del Proceso  |                                    |
| 1. Recepción del Expediente de Compra   |                                    |
| 2. Reunión según cronograma   |                                    |
| 3. Revisión de la conformación del expediente de compra según Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento. |                                    |
| 4. Confección de la Recomendación y el Acta de la Comisión  |                                    |
| 5. Confección del acta de entrega de expedientes aprobados  |                                    |
| 6. Traslado de Expediente de Compra al Área Gestión Bienes y Servicios  |                                    |
| Fin del proceso   |                                    |

| Servicio: |   | Comisión de Suministros.               |           | <b>DIAGRAMA DE FLUJO</b> |                |        |            |          |               |
|-----------|---|--|-----------|--------------------------|----------------|--------|------------|----------|---------------|
| Proceso:  |   | Conformación del expediente de compra. |           |                          |                |        |            |          |               |
| Código:   |   | CCSS-HSV-CEC                           |           |                          |                |        |            |          |               |
| Fecha:    |   | 3 de Junio de 2008                     |           |                          |                |        |            |          |               |
| #         | Descripción de la actividad   | Responsable                            | Operación | Control                  | Almacenamiento | Demora | Transporte | Decisión | Observaciones |
|           | Inicio del proceso  |  | Inicio    |                          |                |        |            |          |               |
| 1         | Recepción del expediente de compra.   | Comisión de Suministros                | ■         | △                        | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |               |
| 2         | Reunión según cronograma.   | Comisión de Suministros                | ■         | △                        | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |               |
| 3         | Revisión de la conformación del expediente, según Ley de Contratación Administrativa. | Comisión de Suministros                | □         | ▲                        | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |               |
| 4         | Confección de la recomendación y el acta de la comisión.                              | Comisión de Suministros                | ■         | △                        | ▽              | D      | ⇒          | ◇        |               |
| 5         | Traslado del expediente de compra al Área de Gestión de Bienes y Servicios.           | Comisión de Suministros                | □         | △                        | ▽              | D      | ■          | ◇        |               |
|           | Fin del proceso   |  | Fin       |                          |                |        |            |          |               |

#### **4.4. Comisión de Compras.**

Esta comisión en la actualidad está representada por cinco personas, una Enfermera, encargado de Presupuesto, una Farmacéutica, Encargada Gestión Informática y un funcionario de REDES. Ninguna de esas personas tiene un miembro sustituto, en ocasiones por vacaciones, incapacidades, etc. no pueden asistir a la reunión semanal y no existe quórum suficiente para llevar a cabo la reunión.

##### **4.4.1. Plan remedial.**

A partir de la primera reunión del mes de julio la Dirección General y la Dirección Administrativa Financiera estarán nombrando a un titular y el respectivo suplente y en lugar de una reunión semanal cuando sea necesario se realizará dos reuniones. Con esto se pretende que de 14 días que es el promedio en la actualidad dicha comisión se pronuncie en ocho días.

#### **4.5. Oficina de Presupuesto.**

Da el contenido presupuestario al expediente de compra. Las actividades que se realizan son las siguientes:

- Recepción del expediente.
- Revisión del objeto de la contratación.
- Determinación del contenido presupuestario.
- Creación de la reserva presupuestaria.
- Codificación presupuestaria.
- Certificación presupuestaria.
- Traslado de la Dirección Administrativa.

Codificación de la orden de compra, se realizan las siguientes actividades:

- Revisión de la orden de compra
- Asignación de la reserva presupuestaria
- Codificación de la orden de compra.

#### **4.5.1. Plan remedial.**

Al tener identificado el proceso anterior, así como las actividades en el Área de Gestión de Bienes y Servicios y al asignarse una persona responsable de esta actividad en la Oficina de Presupuesto, la certificación y reserva presupuestaria debe de realizarse en 5 días.

Se han identificado otros factores causantes de retrasos significativos:

- Abuso de caja chica de algunas jefaturas.
- Planificación estratégica inadecuada en compras.
- Infraestructura inadecuada.
- Control interno inadecuado.
- Falta de levantamiento de procesos.

#### **4.6. Abuso de caja chica de algunas jefaturas.**

La caja chica es una herramienta de compra cuando el Almacén General no despacha ciertos insumos, pero en la actualidad por no seguir los lineamientos del Plan Anual Operativo algunos jefes de servicio omiten lo solicitado en mismo y realizan todo tipo de compras por caja chica.

Esto se refleja en que una de las tres personas que trabaja actualmente en la Proveeduría tiene que realizar en ocasiones hasta dos cambios de caja chica por día y deja de realizar otras funciones vitales para tener que desplazarse a la Sucursal para el cambio de las mismas.

#### **4.6.1. Plan remedial:**

Se dará una capacitación en el II semestre del año 2008 para que todos los jefes de servicio realicen los pedidos de sus insumos apegados estrictamente al Plan Anual Operativo y de esta manera a partir de enero del 2009 que las compras por caja chica sea una excepción y no la regla.

#### **4.7. Planificación estratégica inadecuada en compras.**

Este punto va íntimamente relacionado con el anterior, ya que se supone que el PAO es el instrumento donde cada jefe de servicio expresa las necesidades de insumos y salvo excepciones de fuerza mayor las compras se deben de realizar respondiendo a lo que el jefe de servicio había solicitado y en la actualidad se apartan hasta en un 80% de lo indicado en el PAO.

#### **4.7.1. Plan remedial:**

En el II semestre del 2008 se dará una capacitación sobre nuestro actual sistema de compras y de planificación estratégica en compras para no saturar a la Proveeduría con compras innecesarias o insumos que se pueden pedir a través del Almacén General.

#### **4.8. Infraestructura inadecuada.**

En la actualidad la planta física de la Proveeduría es de 72 m<sup>2</sup> . En la misma se encuentra la oficina del jefe, la persona encargado del trámite de compras, el encargado de activos y el encargado de la despensa y se encuentran ocho anaqueles en donde se colocan los insumos, lógicamente esto es insuficiente y los insumos, tanto los que provienen del Almacén General, así como los que se compran, son puesto en los pasillos que están alrededor de la Proveeduría. (ver anexo).

##### **4.8.1. Plan remedial.**

En la I etapa del proyecto de ampliación del Hospital San Vito se tenía prevista una nueva planta física para la Proveeduría con planos estructurales y electromecánicos aprobados, sin embargo fue eliminada esta sección.

Se pretende a través de la Junta de Salud retomar estos planos e iniciar conversaciones con las autoridades superiores.

#### **4.9. Propuesta para disminuir los tiempos de compra.**

Luego de haber expuesto los diferentes procesos en el Área de Gestión de Bienes y servicios, Oficina de Presupuesto, Comisión de Compra y también después de haber analizado otros factores que inciden negativamente para la compra de insumos, a continuación en el cuadro N°2 se hace el planteamiento con los nuevos tiempos para un proceso de compra.

## Cuadro N°2

### PROMEDIO DE TIEMPO PROPUESTO EN EL PROCESO DE COMPRA HOSPITAL SAN VITO, ENERO-ABRIL 2008

| PROCESO DE COMPRA                                     | Propuesta | Actual    |
|---|-----------|-----------|
| Solicitud de la jefatura                              | 1         | 1         |
| Solicitud recibida por la Proveeduría                 | 1         | 1         |
| Envío de expediente a Presupuesto                     | 1         | 3         |
| Confección de la certificación presupuestaria         | 5         | 13        |
| Confección de la decisión de inicio                   | 2         | 2         |
| Recibo del documento por la Proveeduría               | 1         | 1         |
| Confección de la invitación al cartel                 | 6         | 5         |
| Recibo de ofertas                                     | 7         | 6         |
| Análisis administrativo de ofertas                    | 3         | 6         |
| Recomendación de la jefatura                          | 1         | 3         |
| Análisis que realiza la Comisión de Suministros       | 5         | 9         |
| Confección del aviso de adjudicación                  | 5         | 5         |
| Envío del expediente para firmas de la Administración | 1         | 3         |
| Trámite de la orden de compra                         | 5         | 11        |
| Recibo de la mercadería por proveedor                 | 8         | 13        |
| <b>TOTAL DIAS</b>                                     | <b>52</b> | <b>82</b> |

Fuente: Área de Gestión de Bienes y Servicios, Hospital San Vito  
Oficina de Presupuesto  
Comisión de Suministros



**CAPITULO V**

**IMPLEMENTACIÓN DE  
SOLUCIONES**

## **CAPITULO V**

### **5. IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES.**

El levantamiento de procesos y el concepto general del Proceso de Compras se realizó de manera conjunta con los tres funcionarios del AGBS, con el Encargado de la Oficina de Presupuesto y con el coordinador de la Comisión de Suministros, por lo tanto existe una identificación con dichos procesos.

#### **5.1. Actividades para implementar las soluciones.**

- Dar a conocer el proceso de compra del Hospital San Vito y el levantamiento de procesos en el AGBS , Comisión de Compras y Oficina de Presupuesto a todos los jefes de servicio y miembros de la Junta de Salud: primer miércoles de julio 2008.
- Inducción a los jefes de servicio sobre los conceptos, levantamiento de procesos, proceso de compras y planificación estratégica. Esta inducción estará a cargo de los funcionarios del AGBS y la Dirección General, el segundo miércoles de julio del 2008.
- Se debe nombrar en la Comisión de Suministros a cinco titulares y sus respectivos suplentes para que no exista retraso en las reuniones semanales. Responsable, Dirección Administrativa y Dirección General, primer miércoles de julio 2008.
- La Oficina de Presupuesto con el levantamiento de procesos destinará los lunes y miércoles semanalmente el tiempo necesario para dar el contenido presupuestario al expediente de compra y al trámite de la orden de compra. Responsable, Encargado de Presupuesto, primer miércoles julio 2008.

- Para el uso de la caja chica tendrá la Dirección Administrativa y la Dirección General que realizar una inducción para todos los jefes de servicio, ya que su uso será restringido a partir del 01 de julio.
- En el levantamiento de procesos, inicialmente, se dará atención preferencial al de Contratación Administrativa y al sub proceso elaboración del expediente de compra. Responsable, Área Gestión Bienes y Servicios, primer miércoles julio 2008.

## **CONCLUSIONES**

- La falta de levantamiento de procesos en el Área Gestión Bienes y Servicios, en la Oficina de Presupuesto y en la Comisión de Suministros hacen que se prolongue el proceso de compra de los insumos del Hospital San Vito en 82 días.
- En el Área Gestión Bienes y Servicios laboran tres funcionarios, en la Oficina de Presupuesto un funcionario, es evidente que por la gran cantidad de actividades se requiere de más funcionarios como lo tiene establecido la misma institución.
- En el Área Gestión Bienes y Servicios se definieron cuatro procesos sustantivos y 19 sub procesos o procesos secundarios. En la Oficina de Presupuesto se definió dos procesos sustantivos relacionados con el proceso de compra y en la Comisión de Suministros uno.
- El Proceso de Contratación Administrativa y el sub proceso Elaboración del Expediente de Compras fueron definidos como los procesos claves para iniciar el Proceso de Compras del Hospital San Vito.
- Con el Levantamiento de Procesos se reducirá de 82 días a 52 días la compra de insumos para los 18 servicios del Hospital San Vito.

## **RECOMENDACIONES**

Las siguientes recomendaciones van dirigidas a Dirección Administrativa y Financiera, Jefatura del Área de Gestión de Bienes y Servicios, Encargado de la Oficina de Presupuesto, miembros titulares y suplentes de la Comisión de Suministros.

- El Levantamiento de Procesos en general por parte de un servicio crea conciencia organizacional y compromete de manera solidaria al equipo de trabajo para el logro de los objetivos. Por esta razón debe de realizarse esta práctica en todos los servicios del Hospital.
- Debe ser el levantamiento de procesos un instrumento de uso diario en el Área Gestión Bienes y Servicios, en la Oficina de Presupuesto y en la Comisión de Suministros para llegar a una cultura organizacional en el abastecimiento de insumos.
- La planificación estratégica en el proceso de compras debe realizarse como parte del trabajo diario en todos los servicios y no solo para que quede escrita en el documento Plan Anual Operativo y Presupuesto de Operaciones.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. AUPHA: Proceso de Desarrollo Directivo, Módulo Cuarto, Litografía ARIES, San José, 1990.
2. Barquín Calderón Manuel, Dirección de Hospitales, séptima edición, Mac Graw-Hill, Interamericana, México, 2003.
3. Gutiérrez León Martín, Modelo de Funcionamiento y Organización de Área de Gestión de Bienes y Servicios en los Establecimientos de Salud, San José, diciembre 2008.
4. Koontz, Harold, Administración, Mac. Graw-Hill, novena edición, México, 1990.
5. I.C.A.P., Gerencia de Procesos; Programa de Capacitación Gerencial Moderna y Gestión del Cambio en Salud, San José, 2007.
6. I.C.A.P., Gerencia de Sistemas de Salud; Programa de Capacitación Gerencia Moderna y Gestión del Cambio en Salud, San José, 2007.
7. I.C.A.P., Gerencia de Calidad, Programa de Capacitación Gerencia Moderna y Gestión del Cambio en Salud, San José, 2007.
8. Ferry y Franklin, Principios de Administración, Compañía Editorial Continental, México, 1982.
9. Vargas Fuente Mauricio, Gerencia de Servicios de Salud, San José C.R., ICAP, 1990.
10. Vargas, Miguel A. Reingeniería de los Procesos. Versión 2.0. Rev.

# **APÉNDICES**

## APÉNDICE 1

### Los 13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería

#### **1. Consiste en empezar de cero, en una hoja en blanco.**

Se considera que prácticamente todo lo que hacíamos antes como personas, empresas, instituciones o gobierno parecería estar mal hecho, considerando los resultados obtenidos.

#### **2. Consiste en cambios radicales, brutales, espectaculares.**

La reingeniería es enemiga de los cambios graduales, moderados e intrascendentes. Se habla de cambios de 100%, no de cambios incrementales de 20 o 30%.

#### **3. Está enfocada a procesos.**

No a departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras. Los viejos principios de la administración que fragmentaban el trabajo en varias unidades ya no funcionan, ahora hay nuevos principios. Se define un proceso como una colección de actividades que reciben una o más entradas y generan una salida que es de valor para el cliente.



#### **4. Tiene una visión holística.**

Observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes. Tiene una perspectiva global.

#### **5. La división del trabajo ya no funciona.**

La división de tareas que fue clave para la revolución industrial (pensamiento lineal) ya es obsoleta. Hoy día ya no procede trabajar en serie, sino en forma integrada y dinámica. Tenemos que reintegrar los procesos. Los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.

#### **6. Es enemiga de la especialización. Es multiespecialización (generalista).**

La reingeniería es anti-especialización. La especialidad tiene virtudes pero su defecto es la pérdida de flexibilidad. En reingeniería lo que más requieres es flexibilidad.

#### **7. Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos).**

En reingeniería todo es "pulso y vista". Pura intuición pero no ciega. Parte del supuesto de que el determinismo no existe y por lo tanto no existe nada establecido ni predeterminado. Hay que aprender a administrar o manejar la incertidumbre. Hay que tener una tolerancia a la vaguedad, ya que no hay guías ni precisión. Es construir un puente al vacío sin conocer la otra orilla.

## **8. Su herramienta principal es la destrucción creativa.**

Lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, pero de una manera creativa, construyendo los nuevos procesos. Se basa en el principio de que en un espacio sólo cabe un edificio, para construir lo nuevo tiene que hacerse sobre las ruinas o cenizas de lo viejo. Tienes que destruir tu empresa ó tu viejo "yo" ó tu organización para hacer una nueva de cero, pero esta destrucción tiene que hacerse de manera sistemática en base a los principios de la transformación organizacional.

## **9. No hay un "modelo de reingeniería". No hay un plan preestablecido.**

El modelo es que no hay modelo. Cada quien tiene que hacer su propio proyecto de reingeniería. En el momento que rompas con lo anterior te quedas en el aire, por eso debes tener una tolerancia a la ambigüedad hasta que recompongas los procesos. Sin embargo, debes tener conciencia de que para realizar reingeniería necesitarías asesoría o consultoría externa. Tu sólo podrás avanzar en la mitad de la reingeniería, la otra mitad deberá contar con supervisión externa, porque de lo contrario existe el riesgo de caer en la autocomplacencia, en el autoengaño. Sólo una auditoría externa evitará que sigas haciendo lo mismo de antes con un nombre nuevo. No cualquier cambio es reingeniería, sólo un cambio que cumpla y respete todos los conceptos y su metodología.

## **10. Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque Metanoia.**

No debemos pensar en tareas aisladas, sino en procesos integrados. Si sigues viendo el mundo como era antes. Si piensas que no hay nada nuevo bajo el sol y que no debes cambiar tus actitudes, tus comportamientos, tu forma de trabajar o si no estás dispuesto a enfrentar la incertidumbre o la vaguedad, entonces la reingeniería no es para ti. El día que cambies de mentalidad, el día que tengas un

cambio cultural, una Metanoia, ese día podrás hacer reingeniería. Un concepto fundamental es que no podrás hacer la reingeniería de una empresa o de un organismo o de una institución cualquiera si primero no haces una reingeniería de ti mismo. Si no cambias de mentalidad no estás listo para entrar al futuro.

**11. En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo.**

Debe ser iniciado por el líder de la organización ("líder transformacional"), porque si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, no prosperará.

**12. En un segundo momento, la reingeniería requiere un impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba.**

Si no involucra a todos los miembros de la organización fracasará, porque estos lo boicotarán, lo sabotarán o lo harán más lento. El involucramiento debe hacerse por convencimiento o por "amor a la camiseta".

**13. Si uno no está convencido es mejor no hacer reingeniería.**

Los resultados pueden ser desastrosos, ya que se dismantlaría lo que funcionaba en el pasado y no se acabaría de instalar los nuevos procesos. Nos quedaríamos en el peor de ambos mundos: todo lo malo del pasado sin lo bueno del futuro.

Si estás convencido de las bondades de la reingeniería, de sus conceptos y de su metodología, no esperes más, ponla en práctica cuanto antes. El mundo ya cambió, ahora falta que cambies tú o tu empresa o tu organización.

Las principales empresas del mundo ya hicieron o están haciendo reingeniería, para pasar de la era de la industrialización a la nueva era de la información-comunicación. El mundo no detendrá su marcha como no se detuvo en el salto del feudalismo al capitalismo. En 20 o 30 años todas las empresas que sobrevivan habrán hecho reingeniería o se fundarán en base a sus principios. ¡Adelántate al cambio, antes que el cambio te cambie a ti o te deje obsoleto.