

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCION**

El Hospital San Juan de Dios, al igual que muchas instituciones de salud, enfrenta el desafío de gestionar de manera eficiente sus procesos de compra para garantizar el abastecimiento oportuno de insumos médicos, equipos y servicios necesarios para brindar una atención médica de calidad a sus pacientes. Sin embargo, un problema recurrente que afecta negativamente esta gestión es la falta de seguimiento adecuado de las solicitudes de compra generadas por el personal del hospital.

En un mundo en constante evolución, la salud se posiciona como un derecho fundamental e irrenunciable para todos los seres humanos. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la define como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades".

En este contexto, el sector salud juega un papel fundamental en la protección y promoción de la salud de las personas, brindando atención médica oportuna y de calidad. Para cumplir con esta importante misión, las instituciones de salud deben gestionar sus recursos de manera eficiente, incluyendo la adquisición de insumos médicos, equipos y servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades.

La gestión de compras en el sector salud se convierte en un pilar estratégico para el éxito de las instituciones. Un proceso eficiente de compras permite:

**Garantizar el abastecimiento oportuno de insumos médicos de calidad:** Los pacientes requieren insumos médicos adecuados para recibir un tratamiento eficaz. La gestión eficiente de compras asegura la disponibilidad de estos insumos en el momento y lugar requeridos.

**Optimizar el uso de los recursos financieros:** El sector salud maneja recursos públicos limitados, por lo que una gestión eficiente de compras permite utilizar estos recursos

de manera responsable y transparente, evitando gastos innecesarios y maximizando el valor obtenido por cada inversión.

Contribuir a la mejora de la calidad de la atención médica: Un proceso de compras eficiente facilita el acceso a equipos médicos modernos, tecnología de punta y medicamentos innovadores, lo que contribuye a mejorar la calidad de la atención que se brinda a los pacientes.

A pesar de la importancia de la gestión de compras, un problema común que afecta a muchas instituciones de salud es la falta de seguimiento adecuado de las solicitudes de compra. Esta situación genera una serie de dificultades y consecuencias negativas que impactan negativamente en la eficiencia de la institución, la calidad de la atención médica y la salud de los pacientes.

El Hospital San Juan de Dios, al igual que muchas otras instituciones de salud, enfrenta el problema de la falta de seguimiento de las solicitudes de compra. Esta situación ha generado retrasos en la adquisición de insumos médicos, desabastecimiento de materiales críticos, ineficiencia en la gestión de recursos, insatisfacción del personal y, lo más grave, un impacto negativo en la calidad de la atención médica que se brinda a los pacientes.

Es evidente que la falta de seguimiento de las solicitudes de compra en el Hospital San Juan de Dios es un problema serio que requiere una atención inmediata. Se necesita una investigación profunda que analice las causas del problema en el contexto específico del hospital y que proponga soluciones efectivas para optimizar el proceso de seguimiento de las solicitudes de compra, mejorar la eficiencia de la gestión de compras y, en última instancia, contribuir a mejorar la calidad de la atención médica que se brinda a los pacientes.

La presente investigación se propone como una respuesta a la necesidad urgente de abordar el problema de la falta de seguimiento de las solicitudes de compra en el Hospital San Juan de Dios. A través de un análisis exhaustivo del proceso actual de

seguimiento, la identificación de las causas del problema y la propuesta de un modelo de sistema de seguimiento eficiente y adaptado a las necesidades del hospital, se busca contribuir a mejorar la gestión de compras, reducir los retrasos en las adquisiciones y optimizar la atención médica a los pacientes.

Para lograr un cambio positivo y sostenible en la gestión de compras del Hospital San Juan de Dios, es fundamental la colaboración y el compromiso de todos los actores involucrados: desde la dirección del hospital hasta el personal que participa en el proceso de compras y los pacientes que reciben la atención médica. La presente investigación busca ser un instrumento para facilitar esta colaboración y fomentar un compromiso colectivo con la mejora de la eficiencia y la calidad en el sector salud.

En resumen, la presente investigación se presenta como una contribución significativa para abordar un problema urgente que afecta al Hospital San Juan de Dios y al sector salud en general. A través de un análisis profundo, propuestas concretas y un enfoque colaborativo, se busca mejorar la gestión de compras, optimizar la atención médica y contribuir al bienestar de la población.

### **1.1 ANTECEDENTES**

La gestión eficiente de la cadena de suministro en el sector salud es crucial para garantizar la calidad y oportunidad de la atención médica. Estudios internacionales han demostrado que los sistemas de seguimiento de compras inadecuados pueden generar consecuencias negativas para los pacientes y las instituciones de salud. Sin embargo, en Bolivia, existen escasas investigaciones sobre este tema.

Diversos estudios a nivel internacional han evidenciado las consecuencias negativas de los sistemas de seguimiento de compras inadecuados en el sector salud. Por ejemplo, Sánchez (2018) encontró que en un hospital español, el 30% de las órdenes médicas no se cumplían debido a problemas de comunicación y falta de tiempo. Asimismo, Smith y su equipo (2020) revelaron que hasta un 40% de los pacientes con enfermedades cardíacas en Estados Unidos no seguían las indicaciones médicas después del alta, lo

que aumentaba las tasas de reingreso. Estos hallazgos, junto con los resultados de estudios en Brasil (Oliveira, 2019), subrayan la importancia de contar con sistemas de seguimiento eficientes para garantizar la calidad y oportunidad de la atención médica.

En Bolivia, a pesar de la relevancia de esta problemática, aún no se han realizado estudios exhaustivos sobre el seguimiento de compras en el sector salud.

El presente estudio busca analizar el proceso de seguimiento de las solicitudes de compras menores del almacén de farmacia en el Hospital San Juan de Dios de Tarija con el objetivo de identificar las principales deficiencias y proponer mejoras que permitan optimizar la gestión de los recursos, garantizar la disponibilidad de insumos médicos necesarios y mejorar la atención de que se brinda a los pacientes que acuden a este Hospital.

## **1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

El Hospital San Juan de Dios enfrenta un problema persistente relacionado con el seguimiento poco adecuado de las órdenes de compra del almacén de farmacia en las compras menores presentadas por el personal del hospital para adquirir productos, equipos o servicios esenciales para el buen funcionamiento de la institución. Esta problemática generalizada ha provocado una serie de desafíos que afectan significativamente la eficiencia de las adquisiciones y la calidad general del hospital. Se ha identificado las siguientes dificultades:

***Las demoras en las Adquisiciones:*** La ausencia de un sistema eficaz de seguimiento de órdenes de compra se traduce en retrasos prolongados en la obtención de los artículos solicitados, lo que genera una escasez de recursos cruciales para satisfacer las demandas del hospital. Esto puede afectar directamente la atención al paciente y las operaciones generales del hospital.

***Pérdida de Documentación y Brechas de Seguimiento:*** No se tiene mecanismos de seguimiento adecuados a menudo conduce al extravío de documentos esenciales y a

registros incompletos de órdenes de compra, lo que dificulta la supervisión y el control efectivos de los procesos de adquisición. Esto puede generar confusión, errores y discrepancias, comprometiendo la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de compras del hospital.

***Daño Reputacional y Conflictos Internos:*** Los retrasos persistentes y el seguimiento inadecuado pueden dañar la reputación del hospital entre pacientes, proveedores y la comunidad en general. Además, la falta de comunicación y coordinación entre el departamento de compras y los departamentos solicitantes puede exacerbar aún más la confusión y los retrasos.

***Duplicación de Esfuerzos y Desperdicio de Recursos:*** El desconocimiento del personal del estado de sus solicitudes anteriores, se traduce en una duplicación de esfuerzos, un desperdicio de recursos y una ineficiencia general en el proceso de adquisición.

***Las dificultades mencionadas podrían tener un impacto desfavorable en las operaciones administrativas del hospital que pueden incluir*** los retrasos en la adquisición de suministros esenciales que dificultan la capacidad del hospital para funcionar de manera eficaz, lo que podría afectar la atención al paciente y la prestación general de servicios. Asimismo, la duplicación de esfuerzos y los posibles errores que incrementaran el costo y por último el daño de la reputación del hospital entre las partes interesadas afectando su capacidad para atraer pacientes, retener personal y asegurar asociaciones.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Un sistema deficiente de seguimiento de las solicitudes de compras menores de suministros médicos del almacén de farmacia en el Hospital San Juan de Dios obstaculiza la adquisición oportuna de estos recursos, comprometiendo la calidad y eficiencia de la atención médica brindada a los pacientes.

### **1.3.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las causas de las demoras de las órdenes de compra menores del almacén de farmacia en el Hospital San Juan de Dios y cómo impacta esto en el servicio del hospital?

### **1.4. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA**

En el dinámico panorama de la salud, la gestión eficiente de las compras desempeña un papel fundamental para garantizar la disponibilidad oportuna de insumos médicos esenciales, pilar de la atención médica de calidad. En el Hospital San Juan de Dios, el problema generalizado del seguimiento inadecuado de las solicitudes de compra del almacén de farmacia se ha convertido en un desafío crucial, que obstaculiza la capacidad del hospital para gestionar eficazmente sus procesos de adquisición y cumplir su misión de brindar una atención al paciente excepcional

Este esfuerzo de investigación tiene una gran importancia para abordar el problema crítico del seguimiento inadecuado de órdenes del almacén de farmacia dentro del sistema de compras del Hospital San Juan de Dios. Al desentrañar las causas subyacentes, diseñar e implementar un sistema de seguimiento de órdenes sólido y evaluar su impacto, esta investigación tiene como objetivo abrir el camino para una mayor eficiencia en las compras, costos reducidos, mejores resultados en la atención al paciente y una reputación fortalecida para el hospital. Los hallazgos y recomendaciones derivados de este estudio servirán como herramientas valiosas para el liderazgo y el equipo de adquisiciones del hospital, permitiéndoles tomar decisiones informadas e implementar mejoras sostenibles que beneficiarán a los pacientes, el personal y la institución en su conjunto.

## **1.5. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICO**

### **1.5.1 Objetivo General.**

Analizar las causas de las demoras en la generación y aprobación de ordenes de compras menores en el almacén de farmacia del hospital San Juan de Dios a fin de proponer soluciones que optimicen los procesos de adquisición y mejoren la calidad de la atención a los pacientes

### **1.5.2 Objetivo Específico.**

- Identificar los puntos críticos y cuellos de botellas en el proceso de solicitud, aprobación y seguimiento de las ordenes de compras menores con el fin de cuantificar los tiempos de respuestas y determinar los principales motivos de demora.
- Comprender la eficiencia de los mecanismos de comunicación y coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de compras a fin de identificar las barreras de comunicaciones y los conflictos de coordinación que puedan generar retrasos.
- Determinar un nivel de conocimiento y capacitación del personal involucrado en los procesos de adquisición con el fin de proponer un programa de capacitación para mejorar la optimización de los procesos.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 ASPECTOS INHERENTES A LAS COMPRAS MENORES**

#### **2.1.1 Gestión.**

La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. El objetivo de la gestión es alcanzar un objetivo optimizando al máximo posible los recursos disponibles.

#### **2.1.2 Eficiencia.**

Se refiere a la capacidad de lograr un objetivo con el mínimo uso de recursos. En este caso, se refiere a la capacidad de realizar el proceso de compras de manera rápida y sin desperdicios.

#### **2.1.3 Eficacia.**

Se refiere al logro de los objetivos deseados. En este caso, se refiere a la capacidad del proceso de compras para satisfacer las necesidades de la organización y obtener los mejores resultados posibles.

#### **2.1.4 Mecanismos de comunicación.**

Son los canales y herramientas que se utilizan para transmitir información entre las diferentes áreas involucradas en el proceso de compras.

#### **2.1.5 Coordinación.**

Es el proceso de trabajar juntos de manera efectiva para lograr un objetivo común. En este caso, se refiere a la capacidad de las diferentes áreas involucradas en el proceso de compras para trabajar en conjunto de manera eficiente y eficaz.

### **2.1.6 Capacitación.**

Es el proceso de proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos que necesitan para realizar su trabajo de manera efectiva. En este caso, se refiere a la capacitación que necesita el personal involucrado en el proceso de compras para desempeñarse de manera eficiente y eficaz.

### **2.1.6 Compromiso.**

Es el nivel de participación y entusiasmo que los empleados sienten por su trabajo. Un personal comprometido está más motivado para hacer su mejor trabajo y contribuir al éxito de la organización.

### **2.1.7 Definición de proceso.**

Un proceso de negocio es una secuencia de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios con el fin de alcanzar un objetivo específico. Estos procesos pueden ser simples o complejos, y abarcan todas las áreas de una organización.

### **2.1.8 Clasificación.**

Los procesos de negocio se pueden clasificar de diversas maneras, pero una clasificación común los divide en:

- **Procesos primarios:** Añaden valor directamente al producto o servicio final. Ejemplos: producción, ventas, servicio al cliente.
- **Procesos de soporte:** Apoyan a los procesos primarios. Ejemplos: contabilidad, recursos humanos, mantenimiento.
- **Procesos de dirección:** Definen la estrategia y las políticas de la organización. Ejemplos: planificación estratégica, gestión de proyectos.

### **2.1.9 Análisis de Procesos de Negocio.**

El análisis de procesos consiste en examinar los procesos existentes para identificar oportunidades de mejora, eliminar actividades que no agregan valor y optimizar los recursos.

### **2.1.10 Enfoque en Adquisición y Suministro.**

Los procesos de adquisición y suministro se centran en la compra de bienes y servicios necesarios para la operación de una organización. El análisis de estos procesos busca optimizar la selección de proveedores, la negociación de contratos, la gestión de inventarios y la entrega de materiales.

### **2.1.11 Gestión de la Cadena de Suministro.**

La gestión de la cadena de suministro (SCM) es la integración de todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales e información desde el proveedor hasta el cliente final.

### **2.1.12 Flujo de Materiales e Información.**

El flujo de materiales involucra el movimiento físico de productos desde los proveedores hasta los clientes, mientras que el flujo de información se refiere a la comunicación y coordinación entre los diferentes actores de la cadena.

### **2.1.13 Gestión de Inventarios.**

La gestión de inventarios busca mantener los niveles óptimos de inventario para satisfacer la demanda de los clientes, minimizando los costos de almacenamiento y evitando faltantes.

### **2.1.14 Planificación de la Demanda.**

La planificación de la demanda consiste en predecir las necesidades futuras de los clientes para poder ajustar la producción y los niveles de inventario.

### **2.1.15 Logística.**

La logística se encarga de la planificación, implementación y control del flujo eficiente y efectivo de bienes y servicios desde el origen hasta el destino.

### **2.1.16 Mejora Continua.**

La mejora continua es un enfoque sistemático para identificar y eliminar las causas de los problemas y mejorar el desempeño de los procesos.

### **2.1.17 Ciclo PDCA.**

El ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una herramienta fundamental para la mejora continua. Consiste en cuatro fases:

- **Planificar:** Identificar el problema y establecer objetivos.
- **Hacer:** Implementar las soluciones propuestas.
- **Verificar:** Evaluar los resultados y verificar si se alcanzaron los objetivos.
- **Actuar:** Establecer las acciones correctivas necesarias y estandarizar los cambios.

### **2.1.18 Seis Sigma.**

Seis Sigma es una metodología estadística que busca reducir la variabilidad en los procesos y eliminar defectos. Se basa en el uso de herramientas estadísticas y la participación de equipos multidisciplinarios.

### **2.1.19 Procesos en Hospitales (Definición y Clasificación).**

Un proceso en un hospital es una secuencia de actividades interrelacionadas que se realizan para alcanzar un objetivo específico, como diagnosticar a un paciente, realizar

una cirugía o administrar medicamentos. Los procesos en un hospital se pueden clasificar en:

- **Procesos clínicos:** Relacionados directamente con la atención al paciente (diagnóstico, tratamiento, recuperación).
- **Procesos administrativos:** Apoyan los procesos clínicos (admisión, facturación, gestión de registros médicos).
- **Procesos de soporte:** Aseguran el funcionamiento del hospital (mantenimiento, limpieza, gestión de suministros).

#### **2.1.20 Análisis de Procesos.**

El análisis de procesos en hospitales busca identificar oportunidades de mejora, eliminar actividades que no agregan valor y optimizar los recursos. En el caso de los **procesos de adquisición y suministro**, se enfoca en:

- **Optimizar la selección de proveedores:** Elegir proveedores confiables que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos.
- **Negociar contratos:** Obtener las mejores condiciones comerciales para el hospital.
- **Gestionar inventarios:** Mantener niveles óptimos de inventario para evitar faltantes y caducidades.
- **Asegurar la entrega oportuna de materiales:** Garantizar que los suministros lleguen al lugar correcto y en el momento adecuado.

#### **2.1.21 Gestión de la Cadena de Suministro en Hospitales.**

La gestión de la cadena de suministro en hospitales implica coordinar todas las actividades relacionadas con el flujo de materiales e información desde los proveedores hasta los puntos de uso en el hospital. Esto incluye:

- **Planificación de la demanda:** Predecir las necesidades futuras de suministros médicos, medicamentos y otros materiales.
- **Gestión de inventarios:** Controlar los niveles de stock para evitar faltantes y excesos.
- **Logística:** Coordinar el transporte, almacenamiento y distribución de los materiales.

#### **2.1.22 Desafíos específicos de la gestión de la cadena de suministro en hospitales.**

- **Urgencia:** La necesidad de tener disponibles los suministros de forma inmediata para atender emergencias.
- **Variedad:** La amplia gama de productos, desde medicamentos hasta equipos médicos de alta tecnología.
- **Caducidad:** La gestión de productos con fechas de vencimiento.
- **Normativas:** El cumplimiento de regulaciones sanitarias y de calidad.

#### **2.1.23 Mejora Continua en Hospitales.**

La mejora continua en hospitales busca optimizar los procesos, reducir costos, mejorar la calidad de la atención y aumentar la satisfacción del paciente. Las principales herramientas utilizadas son:

- **Ciclo PDCA:** Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. Un método iterativo para resolver problemas y mejorar procesos.
- **Six Sigma:** Una metodología estadística que busca reducir la variabilidad en los procesos y eliminar defectos.

- **Lean Healthcare:** Un enfoque que busca eliminar el desperdicio en los procesos hospitalarios, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.

#### **2.1.24 Qué es la gestión hospitalaria.**

La gestión hospitalaria se centra principalmente en **utilizar de manera óptima los recursos disponibles para mejorar el hospital** o hacer de estos centros sanitarios un lugar que cumpla con las expectativas y necesidades de los pacientes. Para el gestor hospitalario lo más importante es brindar los mejores servicios mediante la gestión eficiente del personal implicado, así como de las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo.

#### **2.1.25 Objetivos de la gestión hospitalaria.**

El funcionamiento de un hospital está supeditado al trabajo que lleve a cabo el gestor hospitalario, que bien puede ejercer estas funciones desde el puesto de director de un hospital concreto, como responsable de organización o como gestor de unidades clínicas dentro de un hospital, entre otras ocupaciones.

Estos profesionales sientan como base los siguientes objetivos para lograr el éxito en la gestión hospitalaria:

- **Garantizar una atención sanitaria de calidad**

Esto se consigue mediante la organización y capacitación de los profesionales encargados de esta gestión.

- **Velar por el correcto funcionamiento del centro asistencial**

El bienestar del paciente es lo más importante, por lo que es esencial que el gestor hospitalario se asegure de que el servicio prestado es el mejor.

- **Administración eficiente**

De los recursos humanos, físicos y financieros del hospital. Es decir, se facilita la viabilidad —económica y de utilidad— del hospital.

- **Prevenir escenarios difíciles**

La finalidad de la gestión hospitalaria debe estar encaminada, además, en el diseño de medidas preventivas que ayuden o faciliten en momentos extraordinarios un correcto funcionamiento del centro.

#### **2.1.26 Concepto de eficiencia en hospitales.**

La eficiencia hospitalaria se refiere a la capacidad de prestar servicios de salud aprovechando al máximo los recursos disponibles, minimizando el desperdicio y optimizando los procesos. Esto implica minimizar los costos sin comprometer la calidad de la atención, mejorar la productividad del personal, reducir los tiempos de espera y utilizar de manera óptima los equipos médicos, las instalaciones y los suministros.

#### **2.1.27 Eficacia en hospitales.**

Mide la capacidad de que un individuo en una población definida se beneficie de una intervención médica en particular o de un medicamento en particular a la resolución de un problema de salud determinado bajo condiciones ideales de actuación. Se establece habitualmente de forma experimental y tiene validez universal.

#### **2.1.28 Seguimiento y control en hospitales.**

El seguimiento en medicina es un proceso esencial que consiste en la monitorización continua y evaluación de los pacientes después de diagnósticos iniciales y tratamientos para supervisar el progreso de una enfermedad, la eficacia del tratamiento y la aparición de cualquier efecto secundario o complicación.

### **2.1.29 Inventarios en hospitales.**

Es una relación detallada y ordenada de los activos que posee una organización o institución, que para ser funcional debe estar continuamente actualizada. En equipo médico debe contener información tanto del producto como del proveedor, así como su ubicación y requisitos para operación, mantenimiento/servicio, así como minimizar los excesos que generan costos adicionales de almacenamiento y caducidad de los productos.

### **2.1.30 Gestión de compras en hospitales.**

La gestión de compras es un proceso clave dentro de la cadena de suministro de los hospitales, ya que garantiza la disponibilidad oportuna de los insumos, equipos y servicios necesarios para brindar una atención de calidad a los pacientes (Critchfield, 2019). Este proceso implica la adquisición de una amplia gama de productos, desde medicamentos, material quirúrgico, equipos médicos, hasta servicios de mantenimiento y limpieza, entre otros.

Los procesos de adquisición hospitalarios deben cumplir con una serie de normativas y regulaciones establecidas por las autoridades sanitarias y de contratación pública de cada país. Estas normativas buscan asegurar la transparencia, eficiencia y calidad en las compras, así como la correcta utilización de los recursos públicos (Organización Panamericana de la Salud, 2011).

### **2.1.31 Importancia del seguimiento de solicitudes de compra.**

El seguimiento adecuado de las solicitudes de compra es fundamental para garantizar el abastecimiento oportuno de los insumos y servicios requeridos por el personal médico y administrativo de un hospital. Algunos de los beneficios clave de un seguimiento adecuado son (Ferrin, 2020):

- Mantener una comunicación efectiva entre las áreas solicitantes y el departamento de compras.

- Identificar y resolver oportunamente cualquier retraso o incidencia en el proceso de adquisición.
- Asegurar que los productos y servicios se entreguen en el tiempo y lugar acordados.
- Facilitar la planificación y el control de inventarios.
- Mejorar la eficiencia y productividad del personal involucrado en el proceso.

Por otro lado, la falta de seguimiento puede conllevar a diversos riesgos y consecuencias negativas, como el desabastecimiento de insumos críticos, retrasos en la atención médica, pérdida de confianza de los pacientes y proveedores, y costos adicionales por compras de emergencia (Hernández-Vásquez). et al., 2019).

#### **2.1.32 Impacto de la falta de seguimiento en la eficiencia operativa.**

La eficiencia operativa en un hospital se refiere a la capacidad de brindar servicios de atención médica de calidad, utilizando de manera óptima los recursos disponibles (Haddad et al., 2016). Cuando existe una falta de seguimiento en los procesos de adquisición, se pueden generar diversos impactos que afectan negativamente la eficiencia operativa del hospital, tales como:

- Consecuencias en el abastecimiento y stock: La falta de seguimiento puede provocar el desabastecimiento de insumos y medicamentos esenciales, lo que puede comprometer la continuidad de los servicios y la atención a los pacientes (Buurmann et al., 2017).
- Efectos en la calidad de atención: El retraso en la entrega de equipos médicos, materiales quirúrgicos o servicios de mantenimiento puede generar demoras en la atención, cancelación de procedimientos y un impacto negativo en la calidad de los servicios brindados (Iyoha et al., 2021).

- Costos asociados: La falta de seguimiento puede llevar a la realización de compras de emergencia a precios más elevados, así como a la acumulación de costos adicionales por retrasos en la atención y posibles sanciones por incumplimiento de contratos (Gómez-Sánchez et al., 2021).

### **2.1.33 Buenas prácticas en procesos de adquisición hospitalarios.**

Para optimizar los procesos de adquisición y mitigar los impactos negativos de la falta de seguimiento, es fundamental implementar buenas prácticas en la gestión de compras de los hospitales. Algunas de estas prácticas recomendadas por organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) son:

- Estandarización de procesos: Establecer procedimientos claros y estandarizados para la gestión de compras, desde la solicitud hasta la recepción de los bienes y servicios (OPS, 2011).
- Herramientas y sistemas de información: Implementar sistemas informáticos integrales que permitan el registro, seguimiento y control de las solicitudes de compra en tiempo real (OMS, 2019).
- Indicadores de gestión: Definir y monitorear indicadores clave de desempeño que permitan evaluar la eficiencia de los procesos de adquisición y tomar acciones correctivas oportunas (OPS, 2011).
- Capacitación y sensibilización del personal: Brindar capacitación continua al personal involucrado en los procesos de compra, tanto en aspectos técnicos como en la importancia del seguimiento y cumplimiento de los procedimientos (OMS, 2019).
- Coordinación y comunicación efectiva: Fomentar la coordinación y comunicación efectiva entre las diferentes áreas y actores involucrados en el proceso de adquisición (Ferrin, 2020).

Al implementar estas buenas prácticas, los hospitales pueden optimizar sus procesos de adquisición, minimizar los riesgos asociados a la falta de seguimiento y mejorar su eficiencia operativa general.

#### **2.1.34 Factores que influyen en la falta de seguimiento.**

Es importante comprender los diversos factores que pueden contribuir a la falta de seguimiento adecuado de las solicitudes de compra en los hospitales. Algunos de estos factores son:

- Recursos humanos limitados: La falta de personal suficiente y capacitado en los departamentos de compras y logística puede dificultar el seguimiento efectivo de todas las solicitudes (Remuzzi y Urbina, 2021).
- Sistemas de información deficientes: La ausencia de sistemas informáticos integrales que permitan el registro, trazabilidad y control de las solicitudes puede obstaculizar el seguimiento adecuado (Organización Mundial de la Salud, 2019).
- Falta de coordinación interdepartamental: La falta de comunicación y coordinación efectiva entre las áreas solicitantes, compras, finanzas y logística puede generar retrasos y falta de seguimiento (Ferrin, 2020).
- Procesos no estandarizados: La ausencia de procedimientos claros y estandarizados para la gestión de compras puede generar confusiones y dificultades en el seguimiento (Organización Panamericana de la Salud, 2011).
- Cambios frecuentes en normativas y regulaciones: Las modificaciones constantes en las normativas y regulaciones de contratación pública pueden complicar el cumplimiento y seguimiento de los procesos (Remuzzi y Urbina, 2021).

Comprender estos factores es clave para identificar las causas específicas que afectan al Hospital San Juan de Dios y diseñar soluciones adecuadas.

### **2.1.35 Importancia de la planificación y priorización.**

Una adecuada planificación y priorización de las necesidades de adquisición es fundamental para optimizar los procesos de compra y facilitar el seguimiento de efectivo. Algunos aspectos importantes a considerar son:

- Elaboración de un plan anual de compras basado en las necesidades proyectadas de cada área o servicio del hospital (Organización Mundial de la Salud, 2019).
- Establecimiento de criterios claros para la priorización de solicitudes, considerando la criticidad de los productos o servicios solicitados (Organización Panamericana de la Salud, 2011).
- Involucrar a todas las áreas relevantes en el proceso de planificación y priorización para obtener una visión integral de las necesidades (Remuzzi y Urbina, 2021).
- Utilizar herramientas y técnicas de previsión (pronóstico) para anticipar las necesidades futuras y programar las compras de manera más eficiente (Organización Mundial de la Salud, 2019).

Una adecuada planificación y priorización permite optimizar los recursos disponibles, evitar duplicidades o compras innecesarias y facilitar el seguimiento de las solicitudes más críticas para el hospital.

### **2.1.36 Contratos y gestión de proveedores.**

La gestión efectiva de los contratos y proveedores es otro aspecto clave para asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega y el seguimiento adecuado de las solicitudes de compra. Algunas buenas prácticas en este sentido incluyen:

- Establecer contratos claros y detallados con los proveedores, especificando las condiciones, plazos y penalidades por incumplimiento (Organización Panamericana de la Salud, 2011).
- Implementar un sistema de evaluación y calificación de proveedores basado en su desempeño, calidad de productos y servicios, y cumplimiento de los plazos (Remuzzi y Urbina, 2021).
- Mantener una comunicación constante y efectiva con los proveedores, brindando retroalimentación sobre su desempeño y fomentando una relación de colaboración (Ferrin, 2020).
- Diversificar la base de proveedores y mantener opciones alternativas para evitar la dependencia excesiva de un solo proveedor (Organización Mundial de la Salud, 2019).

Una adecuada gestión de contratos y proveedores contribuye a mitigar los riesgos de incumplimiento y facilitar el seguimiento efectivo de las entregas y el abastecimiento oportuno de los productos y servicios requeridos por el hospital.

## CAPITULO III

### 3.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1.1. Tipos de Investigación.

Para abordar la evaluación de las causas y el impacto de la falta de seguimiento de las solicitudes de compra del almacén de farmacia en las compras menores en el Hospital San Juan de Dios, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva y explicativa. En primer lugar, se realizó una descripción detallada de los procesos de adquisición actuales, identificando las deficiencias y problemas existentes. Posteriormente, se analizaron las causas que originan la falta de seguimiento y se considerarán su impacto en la eficiencia operativa del hospital.

La presente investigación se enmarca en un enfoque **descriptivo y explicativo**. Por un lado, se busca describir de manera detallada el proceso de seguimiento de las solicitudes de compra del almacén de farmacia en el Hospital San Juan de Dios de Tarija, identificando la disponibilidad de recursos y el tiempo de respuesta. Por otro lado, se pretende explicar las razones detrás de la eficiencia o ineficiencia de este proceso, así como identificar los factores que influyen en su funcionamiento.

#### 3.1.2. Métodos y Técnicas.

La investigación se basó en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se utilizaron las siguientes:

- Observación directa: Se realizaron visitas al hospital para observar el flujo de trabajo y los procesos de adquisición.
- Entrevistas semiestructuradas: Se entrevistó al personal clave involucrado en los procesos de compra, como jefes de área, encargados de compras y personal administrativo.

- Encuestas: Se aplicaron encuestas al personal médico y de enfermería para conocer su percepción sobre los problemas en el abastecimiento de insumos y equipos.
- Análisis documental: Se revisan documentos internos del hospital, como registros de solicitudes de compra, informes de gestión y normativas vigentes.

### **3.1.3. Diseño de la investigación.**

Se empleará un diseño de investigación **mixto**, combinando enfoques cuantitativo y cualitativo para obtener una visión más completa del fenómeno estudiado.

### **3.1.4. Determinación del tamaño de la muestra.**

#### **3.1.4.1. Población.**

La población objeto de estudio para esta investigación corresponde a todas las solicitudes de compra realizadas por el almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de la ciudad de Tarija durante el periodo comprendido entre el 5 de marzo de 2024 hasta el 6 de mayo de 2024. Según los registros del hospital, durante este lapso de tiempo se efectuaron un total de 41 solicitudes de compras menores de medicamentos, insumos y dispositivos médicos.

#### **3.1.4.2. Muestra.**

Para seleccionar la muestra, se utilizó un muestreo aleatorio simple. Mediante una calculadora de tamaño muestral, y considerando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, se determinó que el tamaño muestral óptimo era de 27 solicitudes de compra. Estas 27 solicitudes fueron elegidas al azar de la población total del almacén de farmacia de los procesos de compras menores, de manera que cada solicitud tuviera la misma probabilidad de ser seleccionada. Este enfoque permitió obtener una muestra representativa del universo de solicitudes, lo cual posibilitará

extraer conclusiones válidas y generalizables sobre los patrones y características del proceso de adquisiciones del almacén de farmacia del hospital.

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Donde:**

**n**=Tamaño de la muestra

**N**=Tamaño de la población

**Z**=nivel de confianza

**e**=error permitido

**P**=probabilidad de éxito

**q**=probabilidad de fracaso

Remplazando los datos obtenidos en la formula y calculando el tamaño de la muestra, se tiene lo siguiente:

**n**=?

**N**=41

**Z**=0,90

**e**=10%

**P**=0,50

**q**=0,50

$$n = \frac{0,90^2 \cdot 41 \cdot 0,50}{0,10^2 \cdot (41-1) + 0,90^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 27$$

### **3.1.5. Técnicas de Recolección de Datos.**

#### **3.1.5.1. Cuestionario.**

Se aplicará un cuestionario estructurado a los solicitantes y al personal involucrado en el proceso de compra. El cuestionario incluirá preguntas cerradas y abiertas para recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos.

#### **3.1.5.2. Entrevistas semiestructuradas.**

Se realizarán entrevistas a profundidad a un grupo de informantes clave (jefes de departamento, personal de almacén, etc.) para obtener una visión más detallada del proceso y de los factores que influyen en su funcionamiento.

### **Entrevistas**

Para obtener información detallada sobre los procesos y cómo funcionan en la práctica.

#### **3.1.6. Análisis documental.**

Se revisarán documentos relevantes como documentos internos del hospital, como registros de solicitudes de compra, informes de gestión y normativas vigentes.

### **3.1.7. Fuentes de Información.**

#### **3.1.7.1 Fuentes Primarias.**

Las fuentes primarias de información para el presente estudio sobre las solicitudes de compra del almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija provienen de los registros oficiales y documentación interna del propio hospital. Específicamente, se consultaron los siguientes documentos y sistemas:

1. **Registro de solicitudes de compra:** El almacén de farmacia y la unidad de compras mantiene un registro detallado de todas las solicitudes de compra realizadas, incluyendo información como fecha, proveedor, código de producto, cantidad solicitada, entre otros datos relevantes.
2. **Órdenes de compra y facturas:** Se revisaron las órdenes de compra emitidas por el hospital, así como las facturas correspondientes a las adquisiciones realizadas, con el fin de cotejar la información y validar los datos de las solicitudes.
3. **Sistema de inventario y control de existencias:** El hospital cuenta con un sistema informático de gestión de inventarios, el cual no me permitió acceder a los niveles de existencias, consumos y movimientos de los productos farmacéuticos.
4. **Expedientes y archivos físicos:** Adicionalmente, se consultaron los expedientes y archivos físicos del almacén de farmacia, donde se resguarda documentación complementaria relacionada con los procesos de adquisición.

Este conjunto de fuentes primarias permitió recopilar la información necesaria para el análisis exhaustivo de las solicitudes de compra y la identificación de patrones, tendencias y oportunidades de mejora en la gestión del almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija.

### **3.1.7.2. Fuentes Secundarias.**

se consultaron diversas fuentes secundarias para enriquecer y complementar el análisis de las solicitudes de compra del almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija. Entre estas fuentes secundarias se encuentran:

1. **Normativa y regulaciones:** Se revisaron las leyes, reglamentos y normativas vigentes a nivel nacional y local que rigen los procesos de adquisiciones y compras públicas en el sector salud, a fin de contextualizar el marco legal bajo el cual opera el hospital.
2. **Informes y estudios previos:** Se consultaron informes, estudios y publicaciones relacionados con la gestión de almacenes de farmacias y procesos de compra en hospitales de características similares. Esto permitió identificar buenas prácticas, retos comunes y experiencias relevantes.
3. **Literatura académica:** Se revisó la literatura científica, incluyendo artículos de revistas especializadas y trabajos de investigación, relacionada con la gestión de suministros, logística hospitalaria y mejora de procesos en el ámbito de la salud.

## **3.2. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

### **3.2.1. Delimitación Geográfica.**

#### **3.2.1.1. Especifica.**

El Hospital San Juan de Dios se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Tarija, capital del departamento homónimo en el sur de Bolivia. Tarija es conocida como la "Ciudad del Vino" debido a su próspera industria vitivinícola, y se sitúa a una altitud promedio de 1.850 metros sobre el nivel del mar, en la ecorregión del Gran Chaco.

#### **3.2.1.2. Contexto.**

El hospital es uno de los establecimientos de salud pública más importantes de la región, dependiente de la Secretaría Departamental de Salud de Tarija, que a su vez forma parte del Ministerio de Salud de Bolivia. El Hospital San Juan de Dios atiende a una población de alrededor de 250.000 habitantes de la ciudad de Tarija y sus municipios aledaños, como Uriondo, Yacuiba, Villa Montes y Entre Ríos, cubriendo un área de influencia de aproximadamente 50 kilómetros a la redonda.

Como centro de referencia regional, el hospital recibe pacientes derivados de otros establecimientos de salud de menor complejidad ubicados en las provincias de Aniceto Arce, Cercado y O'Connor, que conforman el sur del departamento de Tarija. Por lo tanto, el alcance geográfico de este estudio sobre las solicitudes de compra del almacén de farmacia se limita exclusivamente a las operaciones y adquisiciones realizadas por el Hospital San Juan de Dios en la ciudad de Tarija.

### **3.2.1.3. Delimitación Teórica.**

Esta investigación se circunscribe teóricamente al ámbito de la gestión de compras en el sector sanitario, con un enfoque específico en la administración de adquisiciones para almacenes farmacéuticos hospitalarios. El estudio se fundamenta en las siguientes teorías y conceptos clave:

1. Gestión estratégica de compras: Se adopta el modelo de gestión estratégica de compras propuesto por Monczka et al. (2020), que enfatiza la alineación de las adquisiciones con los objetivos organizacionales y la importancia de la planificación a largo plazo.
2. Compras públicas en el sector salud: Se incorporan los principios de eficiencia y transparencia en las compras públicas desarrollados por Thai (2017), adaptados al contexto específico de las instituciones sanitarias públicas.
3. Gestión de inventarios farmacéuticos: Se utiliza el modelo de gestión de inventarios para suministros médicos de Uthayakumar y Priyan (2013), que

considera las particularidades de los productos farmacéuticos, como la caducidad y la criticidad.

4. Cadena de suministro sanitaria: Se aplica el marco teórico de Schneller y Smeltzer (2016) sobre la cadena de suministro en el sector salud, enfocándose en la integración de procesos y la gestión de flujos de información y materiales.
5. Gestión de riesgos en la cadena de suministro hospitalaria: Se incorporan los conceptos de Kanyoma et al. (2019) sobre la identificación y mitigación de riesgos en la cadena de suministro de hospitales, con énfasis en la seguridad del abastecimiento de medicamentos.

#### **3.2.1.4. Delimitación Temporal.**

El presente estudio se delimitará temporalmente al periodo comprendido entre el 5 de marzo y el 6 de mayo de 2024. Esta selección del trimestre de marzo, abril y mayo del año 2024 responde a varios factores clave. Esta delimitación temporal se justifica por varios eventos y circunstancias relevantes para el análisis de las solicitudes de compra del almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija.

Durante marzo, abril y mayo de 2024, el departamento de Tarija enfrentó un brote de enfermedades respiratorias, entre ellas un repunte de casos de influenza estacional. Esto generó un aumento significativo en la demanda de medicamentos y suministros médicos, como antivirales, antibióticos y equipos de protección personal, en el Hospital San Juan de Dios. Adicionalmente, en abril se implementó un nuevo sistema de información hospitalaria que automatizó los procesos de inventario y control de existencias en la farmacia.

Estos eventos contextuales son de particular importancia para comprender las dinámicas de las solicitudes de compra durante este periodo. El análisis de cómo el hospital gestionó y respondió a la coyuntura epidemiológica, así como los desafíos y oportunidades generados por la implementación del nuevo sistema informático,

permitirán obtener valiosas lecciones aprendidas para mejorar la planificación y gestión del almacén de farmacia a futuro.

Por lo tanto, la delimitación temporal de marzo a abril de 2024 brindará un panorama actualizado y relevante de las operaciones y procesos de adquisición en el almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija.

## **CAPÍTULO IV DIAGNOSTICO**

### **4.1. CONTEXTO GENERAL**

#### **4.1.1. Breve historia del hospital San Juan de Dios de Tarija.**

Cuando hablamos sobre la medicina en Tarija tenemos que dar relevancia a los sucesos que se formaron, por ejemplo; la guerra del chaco y ante las circunstancias que dieron origen a lo que hoy tenemos de hospitales. También sobre las enfermedades que azotaron esas épocas y las medidas que tomaron ciertos médicos y gobernadores para reducir el avance de las enfermedades.

Si bien en el caso del paludismo se vivió una realidad afectada en cierta parte por la guerra del Chaco, no olvidemos que también se vivía con una poca continuidad de dinero que hacía más difícil la lucha contra el transmisor. Otra enfermedad que tuvo relevancia fue la tos ferina, afectaba a los niños que se encontraban en la miseria. Este hecho sigue presente en estos tiempos donde la enfermedad afecta a población trabajadora, con menos recursos y por lo tanto siendo la más afectada en el momento de recibir atención.

Fue difícil construirlo y concretar todos sus servicios. En un principio era atendido por religiosos. Se trasladó muchas veces de lugar y luego de marchas y protestas se construyó en la zona donde está actualmente. Según relata el escritor Agustín Morales Duran en su libro “Estampas de Tarija”, el viejo hospital estuvo situado sobre las calles Campero, Bolívar, Aniceto Arce y llegaba hasta la calle Potosí, ocupando dos extremos manzanos porque todavía no se había abierto la avenida Domingo Paz. Era un local antiguo con entrada por un ancho portón sobre la calle Campero. Relata el escrito que

en el zaguán se velaban las efigies de San Dimas (el buen ladrón crucificado junto a Jesús) y a lado derecho quedaba la bonita capilla; tenía largos corredores, varios patios con salas alrededor. También había construcciones más antiguas donde se instalaba el hospicio y huertas que llegaban hacia la parte posterior. En el primer patio de amplios jardines con naranjos salían a descansar los enfermos convalecientes. La atención o administración corría a cargo de las hermanitas de Santa Ana y todas las salas lucían amplias, llenas de sol, aseadas, donde no faltaban imágenes de santos. Algo que llamaba la atención especialmente a los chiquillos fue la sección para locos y la misericordia (morgue) que quedaba con ventanas sobre la calle Bolívar, durante muchos años habitaba ahí un loco de apellido Pantoja, al que los muchachos lo molestaban desde la calle llamándolo, pero tenía sus temporadas de “Luna” cuando se ponía furioso hacía dar miedo por sus gritos. Otro de los hechos que resultaba impresionante ver, eran los cadáveres alumbrados por velas, posiblemente esperando piadosa sepultura. Antiguamente los enfermos eran atendidos por sacerdotes en templos. Un artículo publicado en el periódico “la Estrella de Tarija” dice que un virtuoso vecino de Tarija llamado Pedro Fernández Tordoya, después de haber recogido en su casa a los pobres que pudo para socorrerlos y curarlos con abnegada caridad, a su muerte, dejó el sitio y cien ovejas para que se fundara dicho hospital. Según el libro “Apuntes sobre la medicina en Tarija” publicado por los doctores José Ramallo Guillén y Álvaro Ramallo Zamora, las autoridades de la Villa dieron noticia de este legado al comisario General de la orden Juandedianos que a la sazón se hallaba en Lima. Fray Juan Pobre, religioso de esta orden, cuya fama de santidad se conserva tradicional en la ciudad de los Reyes recibió con júbilo la noticia de que podría establecerse un hospicio en Tarija, envió inmediatamente a Fray Alonso de Benavides con un compañero para que se hicieran cargo del donativo y bajo esa base edificasen un establecimiento de Juandedianos. En 1632 se echaron los cimientos del hospital edificando habitaciones como para 20 camas a ser atendidas por los sacerdotes. Según el escritor Manuel Campero, el hospital San Juan de Dios fue iniciado en construcción un 8 de marzo de 1632. El primer reglamento del hospital El 29 de abril de 1846 se sanciona el “nuevo reglamento general de hospitales”, sancionado bajo el gobierno de

José Manuel Ballivián y mediante este nuevo reglamento se designa al prefecto como el presidente de la sección de sanidad. El reglamento comprende 10 capítulos y 47 artículos. El artículo 44 dice: - “Los locos furiosos o dementes que vagaren por las calles y campos se recogerán en los hospitales para cuidarlos siempre que no tengan deudos que puedan asistirlos. Teniéndolos se los recluirá en sus casas. - “Son deberes del médico visitar diariamente a los enfermos en la mañana y tarde, hacer las operaciones quirúrgicas por sí mismo y a presencia de los médicos en práctica pudiendo encargar las otras tareas que sean de entendida a algunos de estos ó a los religiosos curanderos donde los hubiere”. El antiguo hospital San Juan de Dios estaba ubicado en el manzano que actualmente ocupan algunas de las Facultades de la Universidad Juan Misael Saracho, (Uajms). En forma posterior sobre este terreno del viejo hospital se levantaron los chalets municipales bajo la alcaldía de Isacc Attié que sirvieron como fuentes de ingreso al municipio y que finalmente el mismo municipio cedió parte de este terreno para levantar el antiguo orfanato. Las reformas del hospital. El escritor Luis Crespo en su esbozo histórico de las hijas de Santa Ana de Bolivia, publicado en 1952 indica que la superiora Sor Ana Margarita Fantozzi fue la que inició estas reformas haciendo construir dos salas, una para varones y otra para mujeres con capacidad para nueve enfermos en cada sala. Una casa contigua al establecimiento de propiedad del señor David Gálvez, compuesta de seis habitaciones pequeñas, adquirida por el Gobierno fue cedida a la municipalidad, que a su vez cedió al hospital una de las habitaciones que fue destinada para farmacia. El año 1888, siendo presidente del Concejo Municipal el doctor Domingo Paz, otras habitaciones se las hizo refaccionar para el depósito de la farmacia; ese mismo año se abrió un pozo subterráneo para surtir de agua al establecimiento. El hospital contaba posteriormente con doce catres de fierro para cada sala de enfermos, además la municipalidad compró de Juan Navajas, treinta y cuatro catres usados para el servicio del hospital, subiendo el número de enfermos hasta 25, entre varones y mujeres. El año 1896 se internó una cañería para agua potable y en ese mismo tiempo se trasladó la farmacia a las habitaciones que ocupaba la ropería. Dicha farmacia fue surtida con drogas pedidas a Europa y Argentina y la habitación que la ocupaba fue destinada a Sala de Operaciones. El año 1912 la señora Alicia Trigo

Vaca Guzmán presidenta de la Sociedad de Beneficencia mandó a pintar al óleo las dos salas de los enfermos. Sin embargo se mantenía la vieja estructura hospitalaria dejada por Fernández Tordoya, el hospital era el mismo desde 1632. Un aspecto por demás poderoso para la construcción de un nuevo hospital era que el antiguo quedó casi al centro de la ciudad y las instalaciones estaban en tan mal estado que se había convertido en un centro de infección más que en un centro de salud. La morgue no cumplía las condiciones básicas tanto que las ventanas daban a la calle y no tenían cortinas por lo que el espectáculo era siniestro cuando los fallecidos no eran recogidos por sus familiares. Las costumbres se habían modificado y el hospital por su reducido tamaño ya no podía albergar a los pacientes de ambos sexos. El año 1922 fue colocada la primera piedra para construir el nuevo hospital San Juan de Dios. Ese año se decidió emprender trabajos de construcción en el nuevo hospital San Juan de Dios sin embargo pese a la buena voluntad la obra quedó inconclusa hasta la llegada de la Guerra del Chaco, momento en que la necesidad hizo que el director de los hospitales Militares de entonces doctor Aniceto Solares lograra mediante la Comandancia de Etapas, la conclusión de algunos pabellones y la terminación parcial de las salas de cirugía y recepción de heridos y enfermos. El nuevo Hospital San Juan de Dios fue entregado al servicio público el año 1935. La infraestructura contaba con cinco pabellones ubicados por secciones para los enfermos. Un departamento especial destinado al servicio del Ejército, una clínica dental. Tenía una perfecta organización sanitaria departamentos especiales para el lavado y desinfección. Sus jardines eran amplios y su arborización no dejaba que desear. Contaba con una sección de vivienda para las hermanas de Santa Ana que regentaban el nosocomio. Además el consultorio para la población estaba dotado de piezas cómodas y amplias construidas como todo un hospital de cal y piedra. El costo real de la construcción estaba calculado en Bs. 1.600.000 Pasada la contienda del Chaco el alcalde Attié personalmente dirigió los trabajos complementarios de embellecimiento del hospital con ornamentaciones de avenidas internas de árboles y plantas floridas. En 1938 se iniciaron trabajos de los de pabellón para enfermos sociales en una extensión de 100 metros sobre la calle Santa Cruz. Tenían estos pabellones, las secciones siguientes:- Sala de operaciones- Botica independiente- Servicio

sanitario- Morgue Un informe de esa época señala: “Es impostergable la necesidad de dotar a este gran establecimiento de caridad y garantía social, de un médico interno para la atención nocturna. La falta de profesional sobresale cuando de noche los dolientes van a requerir la asistencia científica inmediata. Por ahora se tiene que hacer levantar al jefe departamental de sanidad departamental, al director o bien a otro profesional para la urgencia de casos graves y nocturnos”. Una vez completada la instalación de estos servicios. El año 1970 se planteó la posibilidad de construir un nuevo centro de salud que después de 17 años de luchas, documentos, contra documentos paros y huelgas se pudo entregar al servicio público el 15 de abril de 1987. Este hospital es el que al momento se encuentra en funcionamiento y presta sus servicios como lo hicieron los anteriores centros médicos. Actualmente aún hay mucho por mejorar.

#### **4.1.2. Descripción general del HSJD de Tarija.**

##### **4.1.2.1. Ubicación geográfica.**

El Hospital San Juan de Dios se encuentra ubicado en la ciudad de Tarija, capital del Departamento de Tarija, en el sur de Bolivia. Específicamente, el hospital está situado en la Avenida Víctor Paz Estenssoro, en la zona norte de la ciudad. Esta ubicación estratégica le permite ser fácilmente accesible desde diferentes puntos de la ciudad y sus alrededores.

Tarija, conocida como la "Ciudad de la Sonrisa", se encuentra a una altitud de aproximadamente 1,854 metros sobre el nivel del mar, en un valle rodeado por la Cordillera de Sama. La ubicación del hospital en esta ciudad lo convierte en un centro de referencia no solo para la población urbana de Tarija, sino también para las comunidades rurales del departamento.

##### **4.1.2.2. Capacidad y servicios ofrecidos.**

El Hospital San Juan de Dios de Tarija es un centro de salud de tercer nivel, lo que significa que ofrece atención especializada y cuenta con tecnología avanzada para el diagnóstico y tratamiento de diversas patologías. La capacidad actual del hospital es de aproximadamente 220 camas, distribuidas entre las diferentes especialidades médicas.

Entre los principales servicios ofrecidos por el hospital se encuentran:

Servicios de emergencia las 24 horas.

Consulta externa en diversas especialidades médicas y quirúrgicas.

Hospitalización en áreas como medicina interna, cirugía, pediatría, ginecología y obstetricia.

Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) para adultos y neonatos.

Servicios de diagnóstico, incluyendo laboratorio clínico, imagenología (rayos X, ecografía, tomografía computarizada).

Quirófanos equipados para cirugías de diversa complejidad.

Servicio de farmacia hospitalaria.

Unidad de hemodiálisis.

Servicios de rehabilitación y fisioterapia.

Atención especializada en oncología.

El hospital también funciona como centro de formación para estudiantes de medicina y otras carreras de la salud, en convenio con universidades locales.

#### **4.1.2.3. Población atendida.**

El Hospital San Juan de Dios de Tarija atiende a una población diversa y extensa:

Población urbana de Tarija: La ciudad de Tarija tiene una población estimada de alrededor de 250,000 habitantes (según proyecciones basadas en el último censo), quienes conforman el grupo principal de pacientes del hospital.

Población rural del Departamento de Tarija: El hospital sirve como centro de referencia para los seis municipios del departamento, atendiendo a una población rural adicional de aproximadamente 150,000 personas.

Pacientes referidos de otros departamentos: Debido a su nivel de especialización, el hospital recibe pacientes referidos de otras regiones del sur de Bolivia, especialmente de zonas fronterizas con Argentina y Paraguay.

Población migrante y transeúnte: Tarija, por su ubicación geográfica, recibe un flujo constante de migrantes internos y externos, así como de viajeros, quienes también son atendidos en el hospital en caso de necesidad.

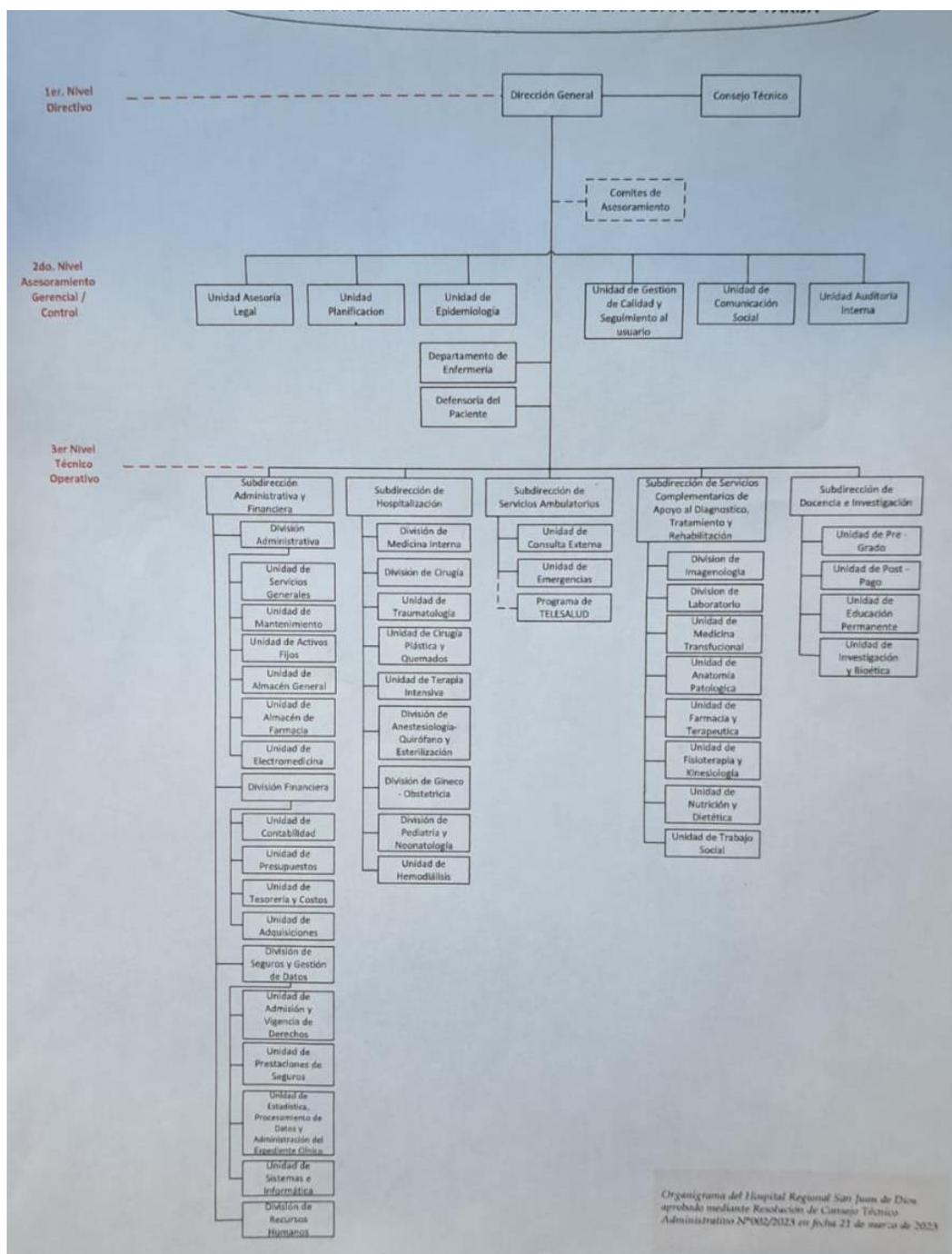
Grupos vulnerables: El hospital tiene programas específicos para atender a grupos vulnerables como adultos mayores, personas con discapacidad, y comunidades indígenas de la región.

En total, se estima que el Hospital San Juan de Dios de Tarija atiende a una población de referencia de más de 500,000 personas, considerando tanto la población directa de la ciudad y el departamento, como la población flotante y referida de otras regiones. Anualmente, el hospital registra aproximadamente 100,000 consultas externas y 15,000 hospitalizaciones, lo que refleja su papel crucial en el sistema de salud regional.

### **4.1.3. Estructura organizativa del HSJD.**

#### **4.1.3.1. Organigrama General.**

Grafica 1 Organigrama General



Nota: El grafico N1, representa la estructura organizativa del Hospital San Juan de Dios de Tarija, ilustrando las diferentes áreas y niveles de jerarquía dentro de la institución. Este organigrama es clave para comprender el funcionamiento y la distribución de

responsabilidades dentro del hospital, reflejando cómo se interrelacionan las distintas unidades operativas y administrativas para garantizar una atención integral y eficiente a los pacientes.

#### **4.1.3.2. Ubicación de la unidad de Almacén de farmacia en el organigrama.**

En la estructura organizativa del Hospital Regional San Juan de Dios Tarija, la Unidad de Almacén de Farmacia ocupa una posición estratégica dentro del tercer nivel técnico operativo. Específicamente, esta unidad se encuentra ubicada bajo la Subdirección Administrativa y Financiera, formando parte de la División Administrativa. Su posicionamiento en este nivel del organigrama refleja la importancia crítica que tiene la gestión de medicamentos e insumos farmacéuticos en el funcionamiento diario del hospital. La Unidad de Almacén de Farmacia está situada junto a otras unidades operativas clave como la Unidad de Almacén General y la Unidad de Activos Fijos, lo que sugiere una estrecha colaboración en la gestión logística y de suministros del hospital. Esta ubicación estratégica dentro de la estructura organizacional facilita la coordinación con otras áreas administrativas y médicas, permitiendo una gestión eficiente del inventario farmacéutico y asegurando la disponibilidad oportuna de medicamentos e insumos para la atención de los pacientes.

### **4.2. ANÁLISIS DE LAS SOLICITUDES DEL ALMACÉN DE FARMACIA**

#### **4.2.1. Horizonte de análisis.**

El presente estudio se delimitará temporalmente al periodo comprendido entre el 5 de marzo y el 6 de mayo de 2024. Esta selección del trimestre de marzo, abril y mayo del año 2024 responde a varios factores clave. Esta delimitación temporal se justifica por varios eventos y circunstancias relevantes para el análisis de las solicitudes de compra del almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija.

Durante marzo, abril y mayo de 2024, el departamento de Tarija enfrentó un brote de enfermedades respiratorias, entre ellas un repunte de casos de influenza estacional. Esto

generó un aumento significativo en la demanda de medicamentos y suministros médicos, como antivirales, antibióticos y equipos de protección personal, en el Hospital San Juan de Dios. Adicionalmente, en abril se implementó un nuevo sistema de información hospitalaria que automatizó los procesos de inventario y control de existencias en la farmacia.

Estos eventos contextuales son de particular importancia para comprender las dinámicas de las solicitudes de compra durante este periodo. El análisis de cómo el hospital gestionó y respondió a la coyuntura epidemiológica, así como los desafíos y oportunidades generados por la implementación del nuevo sistema informático, permitirán obtener valiosas lecciones aprendidas para mejorar la planificación y gestión del almacén de farmacia a futuro.

Por lo tanto, la delimitación temporal de marzo a abril de 2024 brindará un panorama actualizado y relevante de las operaciones y procesos de adquisición en el almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija.

#### **4.2.2. Tipos de Compras en el Almacén de Farmacia.**

En la gestión de almacenes de farmacias en el Hospital San Juan de Dios, es crucial entender los diferentes tipos de compras utilizadas para la adquisición de insumos médicos, medicamentos y reactivos. Estos tipos de compras se diferencian en función de los montos involucrados y los tiempos promedio de procesamiento. A continuación, se detalla cada tipo de compra, proporcionando un análisis formal y exhaustivo:

##### **4.2.2.1. AMPE (Acuerdo Marco de Precios Establecidos).**

**Descripción y Aplicación:** El AMPE es un acuerdo formal que establece precios y condiciones para la adquisición de productos durante un período específico. En el sector farmacéutico, se utiliza principalmente para medicamentos e insumos médicos que se adquieren de manera recurrente. Este tipo de compra es especialmente útil para

garantizar precios estables y predecibles, lo que facilita la planificación financiera y la gestión del inventario.

**Montos:**

- **Medicamentos e Insumos Médicos:** Los montos involucrados en los contratos de AMPE son considerablemente altos debido a la compra en grandes volúmenes. Los contratos pueden abarcar sumas que van desde 51.000 hasta 1.000.000 de bolivianos dependiendo del tamaño de la farmacia y la frecuencia de las adquisiciones.

**Reactivos:** Aunque los montos para reactivos bajo AMPE pueden ser menores en comparación con medicamentos, aún pueden alcanzar cifras significativas.

**Tiempo Promedio:**

**Negociación y Contratación:** El proceso para establecer un AMPE puede durar entre 1 a 3 meses, abarcando las fases de negociación de precios, revisión de condiciones y formalización del contrato. Una vez establecido el AMPE, la adquisición de productos es más eficiente, dado que los términos y precios ya están predefinidos.

En el análisis del Acuerdo Marco de Precios Establecidos (AMPE) para el almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija, es fundamental desglosar las dos categorías de adquisición que se manejan en función del monto total de las compras. A continuación, se detallan específicamente cada una de estas categorías:

**1. Categoría 1: Adquisiciones de 50,000 hasta 200,000 Bolivianos**

**Descripción:** Esta categoría incluye acuerdos de AMPE destinados a adquisiciones cuyo valor total se encuentra entre 50,000 y 200,000 bolivianos. Estos contratos suelen cubrir productos de alta rotación pero en volúmenes moderados, tales como ciertos medicamentos esenciales, insumos médicos y reactivos básicos que son necesarios de forma recurrente en el hospital.

**Características Específicas:**

- **Tipo de Productos:** Generalmente abarca medicamentos de uso común, equipos médicos menores y suministros esenciales que no requieren compras a gran escala. Ejemplos incluyen antibióticos de prescripción regular, material de curación y reactivos para pruebas de laboratorio frecuentes.
- **Impacto Financiero:** Aunque los montos no son tan elevados como en la categoría superior, esta categoría sigue siendo crucial para el manejo eficiente del inventario. Permite a la farmacia del hospital asegurar precios fijos y condiciones estables para productos necesarios en el día a día, facilitando la planificación y el control presupuestario.
- **Proceso de Compra:** Los acuerdos en esta categoría suelen ser más ágiles en términos de negociación y formalización, dado que los montos involucrados son menores y los procesos administrativos suelen ser menos complejos. El tiempo promedio para establecer estos acuerdos y realizar las compras puede oscilar entre 1 a 2 meses, dependiendo de la eficiencia en la gestión y los procesos internos del hospital.

**2. Categoría 2: Adquisiciones de 201,000 hasta 1,000,000 Bolivianos**

**Descripción:** Esta categoría abarca acuerdos de AMPE para adquisiciones cuyo valor total varía entre 201,000 y 1,000,000 bolivianos. Estos contratos se utilizan para adquirir productos de mayor valor o en grandes volúmenes, incluyendo equipos médicos de alta tecnología, medicamentos especializados y reactivos para análisis avanzados.

**Características Específicas:**

- **Tipo de Productos:** Incluye equipos médicos sofisticados como monitores de signos vitales, sistemas de diagnóstico por imágenes y grandes cantidades de medicamentos de alto costo o de uso intensivo. También puede abarcar

reactivos especializados necesarios para pruebas diagnósticas complejas y equipos de laboratorio de alta capacidad.

- **Impacto Financiero:** Los acuerdos en esta categoría tienen un impacto financiero significativo en el presupuesto del hospital. La gestión de estas compras requiere una planificación cuidadosa para asegurar precios competitivos y condiciones favorables que permitan una administración eficaz de recursos y costos. Estos contratos suelen implicar negociaciones más extensas y detalladas debido al valor elevado de los productos y la importancia crítica de garantizar el suministro continuo.
- **Proceso de Compra:** La formalización de acuerdos en esta categoría puede ser más compleja y prolongada, con tiempos de negociación y contratación que pueden extenderse entre 2 a 3 meses o más, en función de la complejidad de los productos y los requisitos específicos del hospital. Además, el proceso de adquisición suele requerir una coordinación más estrecha entre el hospital y los proveedores para asegurar que los productos se entreguen según los términos acordados.

#### **4.2.2.2. Hecho en Bolivia.**

**Descripción y Aplicación:** Este tipo de compra se refiere a la adquisición de productos fabricados localmente en Bolivia. La preferencia por productos "Hecho en Bolivia" puede estar motivada por la reducción de costos logísticos y el apoyo a la economía local. Este enfoque es común para medicamentos e insumos médicos nacionales.

#### **Montos:**

- **Medicamentos e Insumos Médicos:** Los montos pueden variar significativamente. Generalmente, los productos fabricados localmente pueden tener costos menores en comparación con los importados, oscilando entre 0 a 20.000 mil de bolivianos.

- **Reactivos:** Los montos para reactivos hechos en Bolivia también pueden ser variados, pero suelen ser menores en comparación con los productos importados.

**Tiempo Promedio:**

- **Proceso de Compra:** La adquisición de productos hechos en Bolivia suele ser relativamente rápida, con tiempos de proceso que varían entre 2 a 3 semanas. La duración depende de la disponibilidad del producto y la capacidad de producción del proveedor local.

En el análisis del tipo de compra "Hecho en Bolivia" para el almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija, es esencial distinguir entre las dos categorías de adquisición que se utilizan: nacional convocatoria y directa. Cada una de estas categorías tiene sus propias características y aplicaciones específicas en la adquisición de productos. A continuación, se desarrollan detalladamente estas dos categorías:

**1. Nacional Convocatoria (Medicamentos)**

**Descripción:** La categoría de nacional convocatoria se refiere a la adquisición de medicamentos fabricados en Bolivia a través de un proceso de licitación pública. Este tipo de compra implica que el hospital emite una convocatoria abierta a proveedores nacionales para que presenten sus ofertas para la provisión de medicamentos específicos.

**Características Específicas:**

- **Tipo de Productos:** Se centra en medicamentos fabricados localmente que son esenciales para el tratamiento de diversas condiciones de salud. Estos pueden incluir tanto medicamentos de uso común como aquellos que son menos frecuentes pero igualmente necesarios.

- **Proceso de Adquisición:** La adquisición por nacional convocatoria sigue un proceso formal y competitivo. El hospital publica un llamado a licitación donde los fabricantes nacionales presentan sus ofertas. Este proceso asegura transparencia y competitividad en la obtención de precios y condiciones, promoviendo la participación de diferentes proveedores nacionales.
- **Montos y Ejemplos:** Los montos en esta categoría pueden variar ampliamente, desde decenas de miles hasta cientos de miles de bolivianos, dependiendo de la cantidad y tipo de medicamentos requeridos. Ejemplos pueden incluir antibióticos, analgésicos y otros medicamentos esenciales.
- **Tiempo Promedio:** El proceso de adquisición mediante nacional convocatoria puede ser más prolongado debido a la necesidad de cumplir con los requisitos de licitación, evaluación de ofertas y adjudicación. Generalmente, el tiempo para completar este proceso puede variar entre 1 a 3 meses, considerando desde la publicación de la convocatoria hasta la entrega final de los medicamentos.

## **2. Directa (Bienes)**

**Descripción:** La categoría de adquisición directa se refiere a la compra de bienes fabricados en Bolivia mediante un proceso simplificado y sin licitación pública. Este método se utiliza para adquirir productos de menor complejidad o en situaciones en las que la convocatoria pública no es práctica o necesaria.

### **Características Específicas:**

- **Tipo de Productos:** Incluye bienes de producción nacional que pueden ser insumos médicos, equipos menores y otros productos que no requieren un proceso de licitación complejo. Ejemplos pueden ser material de curación, pequeños equipos médicos y suministros generales.
- **Proceso de Adquisición:** En esta categoría, el hospital realiza compras directamente a proveedores nacionales sin la necesidad de un proceso de

licitación formal. La selección de proveedores se basa en la capacidad de cumplir con los requisitos del hospital y en la disponibilidad de los productos. Este método simplifica y acelera el proceso de adquisición.

- **Montos y Ejemplos:** Los montos para adquisiciones directas suelen ser menores en comparación con las compras de nacional convocatoria, generalmente en el rango de unos pocos miles a decenas de miles de bolivianos. Ejemplos incluyen vendajes, jeringas y otros materiales médicos de uso frecuente.
- **Tiempo Promedio:** El proceso de adquisición directa es significativamente más rápido que el de nacional convocatoria. El tiempo promedio para completar estas compras suele ser de 1 a 2 semanas, dado que no se requieren procedimientos de licitación complejos y la coordinación con los proveedores es más ágil.

#### **4.2.2.3. Compras Electrónicas.**

**Descripción y Aplicación:** Las compras electrónicas implican el uso de plataformas digitales para la adquisición de productos. Este tipo de compra facilita la gestión del proceso de adquisición mediante la automatización y la transparencia. Se emplea para adquirir tanto grandes volúmenes como pequeños suministros de medicamentos, insumos médicos y reactivos.

#### **Montos:**

- **Medicamentos e Insumos Médicos:** Los montos en compras electrónicas pueden ser variados, desde 21.000 a 50.000 bolivianos, dependiendo de la magnitud de la compra.
- **Reactivos:** Las compras electrónicas para reactivos también abarcan un rango amplio de montos, adaptándose a la cantidad y especificidad de los reactivos necesarios.

**Tiempo Promedio:**

- **Proceso de Compra:** El tiempo promedio para completar una compra electrónica es generalmente rápido, oscilando entre 15 a 25 días hábiles. La rapidez se debe a la eficiencia de los sistemas digitales y la disponibilidad en línea de los productos.

**4.2.2.4. Compras Menores**

**Descripción y Aplicación:** Las compras menores se refieren a la adquisición de productos de bajo valor o de necesidad ocasional. Este tipo de compra se utiliza para obtener suministros que no justifican un proceso de compra formal o acuerdos a gran escala.

**Montos:**

- **Medicamentos e Insumos Médicos:** Los montos para compras menores suelen ser bajos.
- **Reactivos:** Similar a los insumos médicos, los montos para compras menores de reactivos son bajos.

**Tiempo Promedio:**

- **Proceso de Compra:** El tiempo para completar una compra menor es generalmente breve, variando entre 5 a 10 días hábiles. La rapidez en el proceso depende de la disponibilidad del proveedor y la urgencia de la necesidad.

**4.3. ASPECTOS DEL PROCESO DE COMPRA**

**4.3.1. Análisis de las solicitudes del almacén de farmacia.**

Al centrarnos exclusivamente en las solicitudes de compras de esta institución, se podrá comprender de manera más precisa cómo se manejan los distintos tipos de compras, los montos asociados y los tiempos de procesamiento, proporcionando una

visión clara y específica de la eficiencia y efectividad de los procesos de adquisición dentro del Hospital San Juan de Dios de Tarija. Este análisis detallado es fundamental para identificar áreas de mejora y optimización en la gestión de insumos médicos, medicamentos y reactivos, contribuyendo así a una mejor administración de los recursos y a una mayor calidad en la prestación de servicios de salud.

#### **4.3.2. Tiempos de ejecución del pedido hasta la recepción.**

Mediante la observación y revisión documental, se analizaron meticulosamente los tiempos de respuesta para cada etapa del proceso de solicitud de compras. Se encontró que el tiempo promedio desde la generación de una solicitud hasta la entrega del producto o servicio era de 45 días calendario.

Este período se desglosaba de la siguiente manera:

- Aprobación inicial de la solicitud: 3-5 días
- Proceso de cotización y selección de proveedores: 10-15 días
- Emisión y aprobación de la orden de compra: 2-3 días
- Tiempo de entrega del proveedor: 20-30 días (variaba según el tipo de producto)
- Recepción, verificación y distribución interna: 2-3 días

Se determinó que los tiempos de respuesta variaban significativamente dependiendo de la naturaleza y urgencia de la solicitud. Las compras de rutina generalmente seguían este cronograma, mientras que las solicitudes urgentes podían procesarse en tan solo 15 días en casos excepcionales.

#### **4.3.3. Tiempo que toma cada proceso.**

Del análisis del cumplimiento de los plazos en cada uno de los procesos revela que aproximadamente que el 70% de las solicitudes se completan dentro de los plazos establecidos y aceptables.

En contraste se identifican varios factores que afectan al cumplimiento de plazos óptimos, los que se mencionan:

- Complejidad del producto: Los ítems especializados o de alta tecnología a menudo experimentan retrasos debido a la limitada disponibilidad de proveedores que en muchos casos estos para surtir un pedido efectúan su requerimiento a fabricantes quienes toman su tiempo hasta la entrega del pedido realizado por el proveedor adjudicado.
- Procesos de aprobación: Las solicitudes que requerían múltiples niveles de aprobación, especialmente para compras de, frecuentemente excedían los plazos iniciales.
- Desempeño del proveedor: Se observó que alrededor del 15% de los retrasos se debían a incumplimientos por parte de los proveedores en los tiempos de entrega acordados.

El hospital había implementado un sistema de seguimiento que generaba alertas automáticas cuando una solicitud se acercaba o superaba su plazo establecido, lo cual ayudaba a mitigar algunos retrasos.

#### **4.3.4. Cuellos de botella.**

La observación y revisión documentada permitió identificar varios cuellos de botella significativos en el proceso:

##### **a) Proceso de aprobación**

- La necesidad de múltiples aprobaciones, especialmente para compras de alto valor, a menudo resultaba en demoras significativas.
- Se observó que las solicitudes podían quedar estancadas durante días esperando la firma de un directivo ausente o ocupado.

**b) Cotización y selección de proveedores**

- El proceso de obtener múltiples cotizaciones y evaluar las ofertas era frecuentemente prolongado, especialmente para productos especializados.
- La limitada base de proveedores para ciertos productos resultaba en tiempos de espera extendidos.

**c) Verificación presupuestaria**

- La necesidad de verificar la disponibilidad de fondos y, en algunos casos, de realizar ajustes presupuestarios, causaba retrasos significativos en el inicio del proceso de compra.

**d) Recepción y verificación de productos**

- Para ciertos productos especializados, la falta de personal técnico disponible para realizar verificaciones inmediatas resultaba en demoras en la recepción y distribución.

Estos cuellos de botella identificados ofrecen oportunidades claras para la optimización del proceso. La implementación de soluciones dirigidas a estos puntos críticos podría mejorar significativamente la eficiencia general del proceso de seguimiento de solicitudes de compras en el Hospital San Juan de Dios.

**4.3.5. Conformidad con Normativas.**

**a) Cumplimiento de la normativa legal**

Durante la observación, se realizó un análisis exhaustivo del cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a las contrataciones públicas en el sector salud boliviano. Se encontró que el Hospital San Juan de Dios se adhiere en gran medida a las siguientes normativas:

- Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales (SAFCO): Se observó un estricto cumplimiento de los sistemas de administración y control establecidos por esta ley.
- Decreto Supremo N° 0181 (Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios): Los procedimientos de contratación seguían rigurosamente los lineamientos establecidos en este decreto.
- Ley N° 1737 del Medicamento: Se verificó que todas las adquisiciones de medicamentos cumplían con los requisitos establecidos en esta ley.
- Se observaron ocasionales retrasos en la publicación de información sobre contrataciones en el portal de transparencia, incumpliendo los plazos establecidos por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

#### **b) Cumplimiento de las políticas internas del hospital**

En cuanto a las políticas internas, se observó un alto grado de adherencia a los procedimientos establecidos en los manuales de gestión del hospital:

- El 90% de las solicitudes seguían exactamente el flujo de aprobaciones establecido en el manual de procedimientos.
- Se cumplía rigurosamente con la política de obtener al menos tres cotizaciones para compras superiores a cierto monto.
- El Comité de Adquisiciones se reunía regularmente según lo establecido en las políticas internas.

Sin embargo, se identificaron algunas desviaciones:

- En casos de emergencia, se observó que ocasionalmente se saltaban ciertos pasos del procedimiento estándar, aunque generalmente con la aprobación de la dirección.

- Algunas áreas del hospital mostraban un conocimiento incompleto de las últimas actualizaciones de las políticas internas, lo que a veces resultaba en errores en la presentación de solicitudes.

#### **4.3.6. Satisfacción de los usuarios.**

##### **a) Nivel de satisfacción de los solicitantes**

Para evaluar la satisfacción de los solicitantes, se realizaron encuestas y entrevistas a personal de diferentes departamentos que regularmente realizaban solicitudes de compra. Los resultados mostraron:

- Un 65% de los solicitantes se declararon "satisfechos" o "muy satisfechos" con el proceso de compra.
- Los principales factores de satisfacción incluyeron la claridad del proceso y la comunicación constante sobre el estado de las solicitudes.
- Las principales fuentes de insatisfacción fueron los tiempos de espera y la complejidad de los formularios de solicitud.

Se observó que la satisfacción variaba significativamente entre departamentos:

- Áreas críticas como Emergencias y UCI mostraban niveles más bajos de satisfacción, principalmente debido a la urgencia de sus necesidades.
- Departamentos administrativos y de servicios de apoyo generalmente reportaban niveles más altos de satisfacción.

##### **b) Percepción de transparencia**

La percepción de transparencia se evaluó mediante encuestas y entrevistas tanto a solicitantes como a proveedores. Los resultados indicaron:

- Un 70% de los solicitantes internos consideraban que el proceso era "transparente" o "muy transparente".
- Los factores que contribuían a esta percepción incluían:
  - La publicación regular de información sobre compras en el portal de transparencia del hospital.
  - La existencia de un Comité de Adquisiciones con representación de diferentes áreas.
  - La posibilidad de rastrear el estado de las solicitudes en el sistema SIAF.

Sin embargo, se identificaron algunas áreas de preocupación:

- Un 20% de los encuestados expresó dudas sobre la equidad en la selección de proveedores para ciertas compras especializadas.
- Algunos solicitantes mencionaron la falta de claridad en los criterios de priorización de solicitudes en momentos de restricción presupuestaria.

#### **Por parte de los proveedores**

- El 75% de los proveedores encuestados percibían el proceso de licitación y adjudicación como justo y transparente.
- La principal queja estaba relacionada con los tiempos de pago, que a veces excedían los plazos acordados.

### **4.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO**

#### **a) Recursos humanos**

Mediante la observación y las entrevistas revelaron que el personal involucrado en el proceso de compras presentaba un perfil mixto en cuanto a capacitación y recursos:

- Capacitación:
  - El 75% del personal del Departamento de Compras había recibido capacitación especializada en contrataciones públicas en los últimos dos años.
  - Sin embargo, solo el 40% de los solicitantes en otros departamentos habían recibido algún tipo de formación sobre cómo realizar solicitudes de compra efectivas.
- Recursos:
  - El personal de compras contaba con equipos informáticos actualizados y acceso a bases de datos de proveedores.
  - Se observó una sobrecarga de trabajo en ciertos períodos, lo que sugería una posible falta de personal en momentos pico.

#### **b) Tecnología**

El hospital utilizaba el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para gestionar el proceso de compra:

- Sin embargo, se observaron limitaciones:
  - El sistema a veces experimentaba lentitud durante horas pico.
  - La interfaz de usuario no era intuitiva para todos los usuarios, especialmente para solicitantes ocasionales.
  - No existía una integración completa con el sistema de inventario, lo que a veces resultaba en duplicación de trabajo.

**c) Comunicación**

La comunicación entre los actores involucrados mostró ser un factor crítico:

- Debilidades:
  - No existía un sistema de notificaciones automáticas que informaba a los solicitantes sobre el estado de sus pedidos.
  - No se realizaban reuniones semanales entre el Departamento de Compras y los principales departamentos solicitantes.
  - Se observaron ocasionales malentendidos entre solicitantes y el Departamento de Compras debido a especificaciones poco claras en las solicitudes.
  - La comunicación con proveedores externos a veces era inconsistente, lo que resultaba en retrasos evitables.

**d) Cultura organizacional**

La cultura organizacional del hospital mostraba aspectos tanto positivos como negativos en relación con la eficiencia y la mejora continua:

- Aspectos negativos:
  - No existe un comité de mejora continua que se reunía mensualmente para discutir y proponer mejoras en los procesos.
  - No se fomentaba la retroalimentación de los usuarios del sistema de compras.
- Aspectos a mejorar:

- Se observó cierta resistencia al cambio en algunos departamentos, especialmente en la adopción de nuevas tecnologías.
- La cultura de "urgencia" en ciertos departamentos a veces llevaba a saltarse procedimientos establecidos.

#### **4.5. HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO.**

##### **4.5.1. Análisis documental.**

- Se revisaron exhaustivamente los siguientes documentos:
  - Manual de procedimientos de compras (última actualización: enero 2023)
  - Registros de solicitudes de compra de los últimos meses
  - Normativas legales vigentes sobre contrataciones públicas en el sector salud

##### **4.5.2. Entrevistas.**

La entrevista se realizó al encargado de la Unidad de Compras y sus colaboradores clave, quienes proporcionaron información detallada sobre los procesos y documentos utilizados en las solicitudes de compra del hospital. Los puntos principales son:

1. Sistema de gestión: El hospital utiliza un sistema integral con un módulo específico para el seguimiento de solicitudes de compra.
2. Proceso de solicitud:
  - Los departamentos ingresan sus solicitudes en el sistema.
  - El jefe de departamento aprueba la solicitud.

- El departamento de compras revisa, verifica fondos y evalúa proveedores.

3. Seguimiento:

- Cada solicitud recibe un número único de seguimiento.
- Los solicitantes pueden verificar el estado en tiempo real.

4. Manejo de problemas:

- El sistema genera alertas automáticas por retrasos.
- El departamento de compras realiza seguimiento periódico.

5. Transparencia y control:

- Se utilizan controles de acceso y registros de auditoría.
- Comités de adquisiciones revisan periódicamente los procesos.

Para mantener la concisión y claridad, los detalles completos de la entrevista, incluyendo las preguntas específicas realizadas y las respuestas textuales de los entrevistados, asimismo, la información sobre los miembros del equipo de compras que participaron en la entrevista, incluyendo sus nombres, cargos y experiencia relevante, se encuentra disponible en el Anexo.

**4.5.3. Observación directa.**

- Se realizaron 40 horas de observación directa en el Departamento de Compras
- Se observó el proceso completo de 15 solicitudes de compra desde su inicio hasta la entrega del producto

**4.5.4. Indicadores de gestión.**

- Se analizaron los siguientes KPIs:
  - Tiempo promedio de procesamiento de solicitudes
  - Porcentaje de solicitudes completadas dentro del plazo establecido
  - Tasa de errores en solicitudes
  - Nivel de satisfacción del usuario

#### **4.5.5. Técnicas de Análisis.**

##### **4.5.5.1. Análisis cualitativo.**

- Se identificaron temas recurrentes y patrones en las percepciones de los participantes (disconformidad).

##### **4.5.5.2. Análisis cuantitativo.**

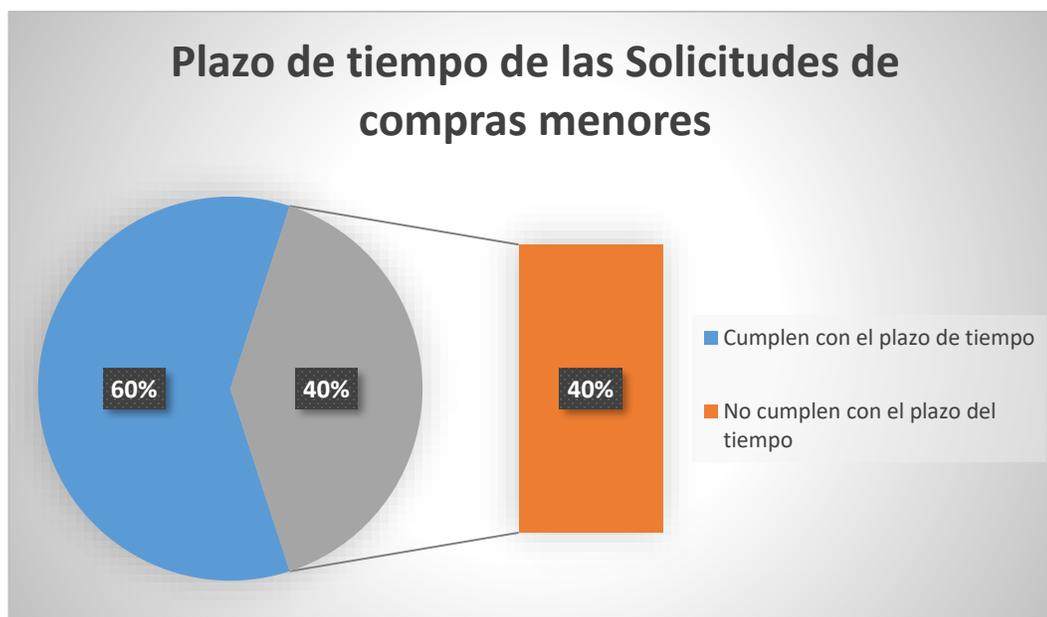
- Se utilizó tablas de Excel para analizar los datos numéricos de las solicitudes por parte del almacén de farmacia.

#### **4.6. ANÁLISIS ESPECIFICO DE COMPRAS MENORES**

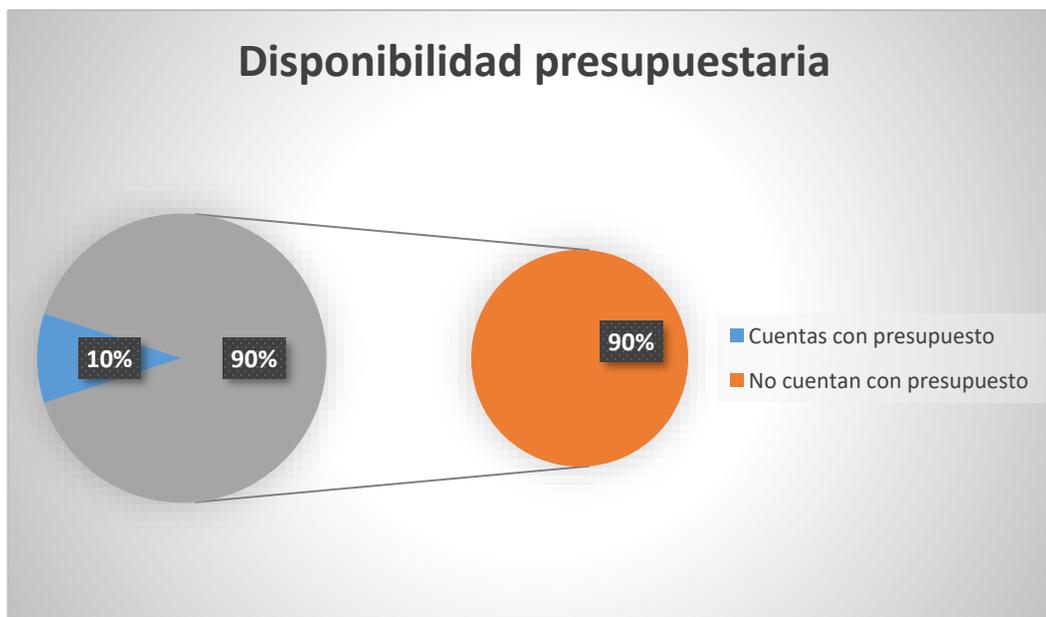
##### **4.6.1. Análisis de comportamiento de las solicitudes de compras menores.**

Para el efecto se realiza el análisis de veintisiete solicitudes de compras menores.

**Grafica 2** Solicitudes de compras menores



Nota. Del grafico N2, nos muestra que se pone de manifiesto un balance entre las solicitudes que cumplen el tiempo establecido y aquellas que no lo hacen. El cumplimiento del 60% señala que la mayoría de los procesos de compras menores se gestiona adecuadamente, mientras que el incumplimiento del 40% resalta la necesidad de revisar y mejorar los procedimientos actuales para reducir el porcentaje de retrasos.

**Grafica 3** Solicitudes de compras menores

Nota. El gráfico N3, expone una realidad preocupante en la gestión financiera este gráfico pone en evidencia una gestión de compras que, en su mayoría, carece de una planificación presupuestaria adecuada. La falta de presupuesto asignado en el 90% de las solicitudes podría estar indicando problemas estructurales en la administración financiera del hospital, como la ausencia de un proceso de presupuestación previo, la dependencia de fondos externos o la falta de coordinación entre las áreas de logística y finanzas.

#### **4.6.2. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO**

- El Hospital San Juan de Dios de Tarija tiene una larga trayectoria que comenzó en 1632, con importantes transformaciones en su estructura y servicios a lo largo de los siglos. Su evolución refleja los desafíos históricos y sociales enfrentados por el sistema de salud en Tarija, incluyendo epidemias y limitaciones económicas
- El hospital se ha convertido en un centro de referencia de tercer nivel, con capacidad para atender a más de 500,000 personas y con un amplio rango de servicios especializados, desde emergencias hasta oncología, posicionándose como una institución clave en el sistema de salud regional
- La gestión del almacén de farmacia del hospital enfrenta varios desafíos, incluidos tiempos prolongados de aprobación de solicitudes y limitaciones en la disponibilidad de proveedores para ciertos productos especializados, lo que puede retrasar la adquisición de insumos clave
- Se identificaron diversos cuellos de botella en el proceso de adquisición de insumos, especialmente en la aprobación de solicitudes y la selección de proveedores, lo que afecta la eficiencia de la gestión del almacén de farmacia
- Entre marzo y mayo de 2024, el brote de enfermedades respiratorias, incluida la influenza estacional, incrementó la demanda de medicamentos en el hospital, lo que evidenció la necesidad de mejorar los procesos de compra y la planificación de insumos médicos
- A pesar de algunos retrasos ocasionales en la publicación de información, el hospital cumple en gran medida con las normativas legales aplicables al sector salud en Bolivia, incluyendo las leyes de contrataciones públicas y la Ley del Medicamento
- Aunque la mayoría de los solicitantes internos perciben transparencia en los procesos de compra, la satisfacción varía entre los diferentes departamentos. Áreas como Emergencias muestran insatisfacción debido a la urgencia de sus

necesidades, mientras que otras áreas administrativas reportan mayores niveles de satisfacción

- Se observó que el 90% de las solicitudes de compras menores carecen de una planificación presupuestaria adecuada, lo que resalta problemas estructurales en la administración financiera del hospital, como la falta de coordinación entre las áreas de logística y finanzas

## CAPITULO V

### **5. CARACTERIZACION DE LAS SOLICITUDES Y PLAN DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL INVOLUCRADO DEL ALMACEN DE FARMACIA DEL HRSJJ**

#### **5.1. CARACTERIZACION DE LAS SOLICITUDES DE ALMACEN DE FARMACIA DEL HRSJJ**

##### **5.1.1. Introducción.**

El análisis detallado del proceso de adquisiciones en el Hospital San Juan de Dios de Tarija ha revelado una serie de oportunidades para mejorar la eficiencia, la transparencia y la eficacia de las operaciones. Esta propuesta presenta un conjunto de recomendaciones estratégicas diseñadas para abordar las deficiencias identificadas y establecer un sistema de adquisiciones más robusto y sostenible.

La presente propuesta busca mejorar la eficiencia del proceso de compras del hospital, garantizando un flujo de trabajo más transparente, ágil y controlado, lo que impactará positivamente en la calidad de los servicios prestados.

##### **Objetivo**

Mejorar integralmente el proceso de adquisiciones del almacén de farmacia del Hospital San Juan de Dios de Tarija para convertirlo en un sistema eficiente, transparente, eficaz y sostenible, que garantice la adquisición oportuna y de calidad de bienes y servicios, contribuyendo así a la mejora continua de la atención médica prestada a la población.

##### **5.1.4. Establecimiento de un Sistema de Gestión de Compras Integral.**

- **Implementación de un software especializado:** Adquirir un software de gestión de compras que permita la automatización de procesos, el

seguimiento en tiempo real de las órdenes de compra y la generación de informes detallados.

- **Centralización de la información:** Consolidar toda la información relacionada con las adquisiciones en una única plataforma, facilitando el acceso y la toma de decisiones.
- **Integración con otros sistemas:** Integrar el sistema de gestión de compras con otros sistemas existentes en el hospital, como el sistema contable y el sistema de inventario, para optimizar los flujos de trabajo.

#### **5.1.5. Fortalecimiento de los Controles Internos**

- **Definición clara de roles y responsabilidades:** Establecer de manera precisa las funciones y responsabilidades de cada persona involucrada en el proceso de adquisiciones.
- **Separación de funciones:** Implementar medidas para garantizar la separación de funciones, evitando conflictos de interés y asegurando la transparencia en las operaciones.
- **Auditorías periódicas:** Realizar auditorías internas de forma regular para evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

#### **5.1.6. Mejoramiento de la Comunicación y Colaboración**

- **Creación de un comité de adquisiciones:** Constituir un comité multidisciplinario encargado de tomar decisiones estratégicas y resolver conflictos relacionados con las adquisiciones.
- **Establecimiento de canales de comunicación formales:** Definir canales de comunicación claros y eficientes entre las diferentes áreas involucradas en el proceso.

- **Fomento de la cultura de colaboración:** Promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los diferentes actores del hospital.

#### **5.1.7. Optimizador de los Procesos de Aprobación y Seguimiento**

- **Establecimiento de flujos de trabajo claros:** Definir flujos de trabajo detallados para cada etapa del proceso de adquisiciones, desde la generación de la solicitud hasta la recepción de los bienes o servicios.
- **Automatización de aprobaciones:** Implementar un sistema de aprobaciones electrónicas para agilizar los procesos y reducir el papeleo.
- **Seguimiento en tiempo real:** Monitorear el estado de las órdenes de compra en tiempo real y notificar a los interesados sobre cualquier desviación del plan.

#### **5.1.8. Fortalecimiento de la Capacitación del Personal**

- **Identificación de necesidades de capacitación:** Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal involucrado en el proceso de adquisiciones.
- **Desarrollo de programas de capacitación:** Diseñar programas de capacitación adaptados a los perfiles profesionales y a las necesidades específicas de cada área.
- **Implementación de un plan de desarrollo de competencias:** Establecer un plan de desarrollo de competencias a largo plazo para garantizar la mejora continua del desempeño del personal.

### **5.1.9. Establecimiento de un Sistema de Evaluación de Proveedores**

- **Definición de criterios de evaluación:** Establecer criterios claros y objetivos para evaluar el desempeño de los proveedores.
- **Implementación de un sistema de calificación:** Desarrollar un sistema de calificación de proveedores basado en el cumplimiento de los contratos, la calidad de los productos y servicios, y la capacidad de respuesta.
- **Selección de proveedores estratégicos:** Establecer relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos que cumplan con los más altos estándares de calidad y servicio.

### **5.1.10. Beneficios Esperados**

- **Aumento de la eficiencia:** Reducción de los tiempos de procesamiento de las órdenes de compra y mejora de la productividad.
- **Mayor transparencia:** Mejora de la transparencia en los procesos de adquisiciones y reducción del riesgo de corrupción.
- **Optimización de costos:** Reducción de los costos de adquisición a través de una mejor negociación con los proveedores y la eliminación de gastos innecesarios.
- **Mejora de la calidad de los productos y servicios:** Selección de proveedores de alta calidad y garantía de que los bienes y servicios adquiridos cumplen con los estándares requeridos.
- **Mayor satisfacción de los usuarios:** Mejora de la disponibilidad de los bienes y servicios necesarios para la prestación de servicios de salud.

La implementación de esta propuesta permitirá al Hospital San Juan de Dios de Tarija contar con un sistema de adquisiciones más eficiente, transparente y sostenible. Los beneficios de esta mejora se extenderán a todos los actores involucrados, desde los pacientes hasta los proveedores, contribuyendo a la mejora de la calidad de la atención médica y al fortalecimiento de la institución.

Para una implementación exitosa de esta propuesta, es fundamental contar con el compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización.

## **5.2. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL INVOLUCRADO EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES**

La implementación de un sistema de adquisiciones eficiente y transparente requiere de personal capacitado y comprometido. El presente plan de capacitación tiene como objetivo desarrollar las competencias necesarias en el personal involucrado en el proceso de adquisiciones del Hospital San Juan de Dios de Tarija, en especial en almacén de farmacia a fin de optimizar los resultados y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **5.2.1. Objetivos Generales.**

- Fortalecer los conocimientos técnicos del personal en materia de adquisiciones.
- Desarrollar habilidades para la toma de decisiones basadas en evidencia y el análisis de riesgos.
- Promover una cultura de transparencia, ética y eficiencia en el proceso de adquisiciones.
- Alinear las competencias del personal con las necesidades del nuevo sistema de gestión de compras.

### **5.2.2. Objetivos Específicos.**

- Capacitar al personal en la utilización del nuevo software de gestión de compras.
- Desarrollar habilidades en la elaboración de especificaciones técnicas y términos de referencia.
- Fortalecer las competencias en la evaluación de ofertas y la selección de proveedores.
- Capacitar en la gestión de contratos y el seguimiento de las órdenes de compra.
- Sensibilizar al personal sobre la importancia de la ética y la transparencia en los procesos de adquisiciones.

### **5.2.3. Estrategias de capacitación para el personal involucrado en el proceso de compras.**

Para el personal involucrado en el proceso de solicitudes de compras del Hospital San Juan de Dios de Tarija, Bolivia, es fundamental implementar estrategias de capacitación que les permitan gestionar eficientemente las compras, garantizar el abastecimiento continuo y cumplir con las normativas de salud. A continuación, se desarrollan algunas de las estrategias más efectivas:

#### **1. Capacitación en el Puesto de Trabajo:**

- **Supervisión y Mentoría:** Los nuevos empleados deben aprender directamente en su entorno laboral bajo la supervisión de personal experimentado. Esto incluye la revisión y aprobación de solicitudes de compras, la gestión de inventarios y la coordinación con otros departamentos del hospital.

- **Shadowing:** Permitir que los empleados observen a sus compañeros más experimentados para comprender mejor las mejores prácticas y los procedimientos internos.

2. **Talleres y Seminarios:**

- **Gestión de Solicitudes:** Talleres específicos sobre cómo gestionar eficazmente las solicitudes de compras, desde la recepción de las necesidades del hospital hasta la creación de órdenes de compra.
- **Planificación y Presupuestación:** Formación sobre cómo planificar y presupuestar las compras para asegurar una gestión financiera adecuada y evitar el desperdicio de recursos.

3. **Formación en Normativas y Estándares de Salud y Seguridad:**

- **Conformidad Regulatoria:** Capacitación sobre las normativas locales y nacionales que afectan las compras hospitalarias, incluyendo regulaciones de salud y seguridad, para asegurar que todas las adquisiciones cumplan con los estándares legales y éticos.
- **Procedimientos de Calidad:** Instrucciones detalladas sobre los procedimientos de control de calidad para los suministros médicos, asegurando que solo se adquieran productos que cumplan con los estándares de calidad necesarios.

4. **Simulaciones y Estudios de Caso:**

- **Escenarios de Compras:** Simulaciones que recrean situaciones reales de compras, como interrupciones en la cadena de suministro o emergencias sanitarias, para que el personal practique la toma de decisiones bajo presión.

- **Análisis de Casos Anteriores:** Estudio de casos anteriores en el hospital para identificar problemas y soluciones aplicadas, proporcionando una base de aprendizaje práctico.

#### 5. Plataformas de Aprendizaje en Línea:

- **Cursos Virtuales:** Acceso a plataformas educativas en línea que ofrezcan cursos sobre gestión de la cadena de suministro, técnicas de compra eficientes y el uso de tecnología en la gestión de solicitudes de compras.
- **Actualización Continua:** Módulos de aprendizaje continuos que mantengan al personal actualizado sobre nuevas tecnologías, tendencias del mercado y cambios en las normativas.

#### 6. Evaluaciones y Retroalimentación:

- **Evaluaciones Periódicas:** Implementación de evaluaciones regulares para medir el progreso del personal y la efectividad de las capacitaciones, ajustando los programas según sea necesario.

#### 7. Herramientas y Tecnologías:

- **Análisis de Datos:** Formación en técnicas de análisis de datos para evaluar el rendimiento del proceso de compras, identificar tendencias y hacer ajustes proactivos.

#### 5.2.4. Contenido de la Capacitación-

- **Módulo 1: Introducción a las adquisiciones:**
  - Marco legal y normativo de las adquisiciones en el sector público.
  - Principios de la gestión de compras: eficiencia, eficacia, transparencia y economía.

- Ciclo de vida de una adquisición.
- **Módulo 2: Utilización del software de gestión de compras:**
  - Interfaz del sistema y funcionalidades principales.
  - Registro de proveedores y productos.
  - Generación de solicitudes de compra y órdenes de compra.
  - Seguimiento de las órdenes de compra y generación de informes.
- **Módulo 3: Elaboración de especificaciones técnicas y términos de referencia:**
  - Requisitos para la elaboración de especificaciones técnicas claras y concisas.
  - Identificación de las características esenciales de los bienes y servicios a adquirir.
  - Evaluación de las ofertas técnicas.
- **Módulo 4: Evaluación de ofertas y selección de proveedores:**
  - Criterios de evaluación de ofertas técnicas y económicas.
  - Métodos de evaluación de ofertas: ponderación, puntaje, etc.
  - Negociación con proveedores.
- **Módulo 5: Gestión de contratos y seguimiento de las órdenes de compra:**
  - Elaboración y negociación de contratos.
  - Seguimiento de las entregas y facturación.

- Gestión de incumplimientos contractuales.
- **Módulo 6: Ética y transparencia en las adquisiciones:**
  - Código de ética del servidor público.
  - Prevención de conflictos de interés.
  - Transparencia en los procesos de adquisiciones.

#### **5.2.5. Cronograma de capacitación.**

- Fase 1 (1 mes): Procesos y procedimientos internos para solicitudes de compra.
- Fase 2 (2 meses): Uso de sistemas y herramientas de seguimiento de solicitudes.
- Fase 3 (1 mes): Técnicas de priorización, asignación y gestión de plazos.
- Fase 4 (1 mes): Comunicación efectiva y resolución de conflictos.

#### **5.2.6. Metodología.**

- **Clases teóricas:** Exposiciones magistrales, presentaciones y análisis de casos prácticos.
- **Talleres prácticos:** Ejercicios prácticos en el software de gestión de compras y simulaciones de procesos de adquisiciones.
- **Estudios de caso:** Análisis de casos reales para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- **Visitas a proveedores:** Visitas a proveedores para conocer de cerca sus procesos y productos.

### **5.2.7. Evaluación.**

- **Evaluaciones iniciales:** Diagnóstico de los conocimientos previos de los participantes.
- **Evaluaciones intermedias:** Evaluación de los aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso de capacitación.
- **Evaluación final:** Evaluación de los conocimientos y habilidades adquiridos al finalizar el programa.

### **5.2.8. Recursos.**

- **Docentes:** Profesionales con experiencia en el área de adquisiciones y gestión de proyectos.
- **Materiales didácticos:** Manuales, guías prácticas, presentaciones, software de gestión de compras.
- **Infraestructura:** Salas de capacitación equipadas con equipos audiovisuales.

### **5.2.9. Seguimiento y Evaluación.**

- **Encuestas de satisfacción:** Aplicar encuestas a los participantes para evaluar su nivel de satisfacción con el programa de capacitación.
- **Indicadores de desempeño:** Establecer indicadores para medir el impacto de la capacitación en el desempeño del personal y en los resultados del proceso de adquisiciones.
- **Revisión periódica del programa:** Realizar revisiones periódicas del programa de capacitación para adaptarlo a las nuevas necesidades y a los cambios en el entorno.

**5.2.10. Implementación y Monitoreo.**

- **Asignación de recursos:** Asignar los recursos necesarios para la implementación del plan de capacitación, incluyendo presupuesto, personal y materiales.
- **Comunicación:** Comunicar el plan de capacitación a todo el personal involucrado y obtener su compromiso.
- **Monitoreo continuo:** Monitorear el avance del plan de capacitación y realizar los ajustes necesarios.

La implementación de este plan de capacitación permitirá fortalecer las competencias del personal involucrado en el proceso de adquisiciones, mejorando la eficiencia, la transparencia y la eficacia de las operaciones del Hospital San Juan de Dios de Tarija.

Este plan de capacitación es una propuesta inicial y puede ser adaptado a las necesidades específicas de la institución. Es importante realizar un diagnóstico detallado de las necesidades de capacitación del personal antes de implementar el plan.

## **CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. CONCLUSIONES**

- El análisis revela que el 40% de las órdenes de compra no tienen un seguimiento adecuada, lo que genera retrasos en la entrega de insumos médicos y afecta directamente la calidad de la atención al paciente.
- El análisis de la comunicación entre las áreas involucradas revela una informalidad de los canales formales, lo que genera malentendidos, duplicación de esfuerzos y retrasos en la toma de decisiones.
- La capacitación inadecuada del personal involucrado se traduce en una menor eficiencia en la ejecución de tareas, mayor tiempo de procesamiento de las órdenes de compra y una mayor probabilidad de errores.
- Después de interactuar con el personal involucrado en el proceso de compras y observar sus prácticas, se concluye que existe una necesidad de fortalecer la capacitación y el compromiso de los colaboradores. Si bien se cuenta con personal capacitado, hay áreas de oportunidad en cuanto a actualización de conocimientos, manejo de herramientas tecnológicas y concientización sobre la importancia de su rol en la adquisición de bienes y servicios críticos para el hospital.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Crear un área o departamento específico encargado del seguimiento de compras, con personal capacitado y dedicado exclusivamente a esta tarea.
- Implementar un sistema informático o plataforma digital que permita registrar, monitorear y dar seguimiento a todas las etapas del proceso de compra, desde la solicitud inicial hasta la recepción final.
- Fomentar una comunicación fluida y coordinación efectiva entre el área de seguimiento y los departamentos solicitantes, a través de canales formales y reuniones periódicas.
- Capacitar al personal involucrado en temas como gestión de proyectos, manejo de proveedores, negociación, resolución de conflictos y uso de herramientas tecnológicas.
- Asignar los recursos presupuestarios necesarios para la implementación de las mejoras propuestas, incluyendo la contratación de personal, adquisición de software y capacitación.