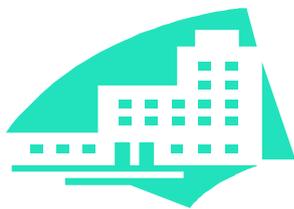


**MINISTERIO DE SALUD
GERENCIA DE SEGURO SOCIAL
GERENCIA DE DIVISIÓN OPERACIONES**

**MODELO DE FUNCIONAMIENTO Y ORGANIZACIÓN
DEL AREA DE GESTIÓN
DE BIENES Y SERVICIOS EN
LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD**



Documento elaborado por:

GERENCIA DIVISION ADMINISTRATIVA

DIRECCION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diciembre 2005

Antecedentes.....	i
Introducción.....	iii
1. Conceptualización sistémica del Área de Gestión de Bienes y Servicios de los establecimientos de salud.....	1
2. Objetivos del modelo.....	2
2.1 Objetivo General.....	2
2.2 Objetivos específicos.....	3
3. Marco legal.....	3
4. Misión del Área de Gestión de Bienes y Servicios.....	5
5. Visión del Área de Gestión de Bienes y Servicios.....	6
6. Objetivos del Área de Gestión de Bienes y Servicios.....	7
6.1 Objetivo General.....	7
6.2 Objetivos Específicos.....	7
7. Políticas de funcionamiento.....	8
8. Matriz de procesos, subprocesos, actividades sustantivas y productos.....	10
9. Conceptualización del proceso, sub procesos y funciones sustantivas.....	16
9.1 Sub proceso de Gestión Estratégica y Administrativa.....	16
9.2 Sub proceso de Planificación.....	20
9.3 Sub proceso de Contratación Administrativa.....	24
9.4 Sub proceso de Almacenamiento y Distribución.....	30
9.5 La Comisión Técnica Local de Compras.....	35
10. Áreas y sub áreas de trabajo.....	37
11. Estructura Organizacional.....	39
12. Tipo y ámbito de autoridad.....	44
13. Relaciones de Coordinación.....	44
14. Factores claves de éxito.....	46

Antecedentes

La Junta Directiva de la Institución, en el artículo 20º de la sesión N° 7571 del 16 de agosto de 2001, acordó aprobar el Modelo de Organización y Procedimientos en el Área de Recursos Materiales de los Hospitales Nacionales, Especializados y Regionales en máxima desconcentración. Posteriormente, el 6 de setiembre de 2001, en el artículo 8º de la sesión No. 7577, acordó la implementación del modelo.

Ha transcurrido un período de tiempo en el cual algunos hospitales se dedicaron a la implantación del modelo, en la mayoría de los casos, dentro de limitaciones de recursos humanos, de planta física, de equipos, pero con la convicción de que esta organización era necesaria y estratégica para dirigir los procesos funcionales de suministros que les correspondía asumir, con el objetivo básico enfocado a lograr un abastecimiento eficiente y eficaz de los bienes y de los servicios que requieren las diversas áreas del nosocomio, para cumplir con los objetivos y las metas establecidos en los planes de trabajo y en concordancia con el Presupuesto de Operaciones formulado.

El Modelo de Organización para la administración de los recursos materiales de los establecimientos de salud, surgió como una necesidad para impulsar y consolidar los procesos de modernización y de desconcentración que se desarrollan en la Institución. Las actividades sustantivas para el desarrollo de la gestión de abastecimiento de los bienes y servicios, en el ámbito institucional o local, tienen una dinámica que, en mayor o menor grado, requieren ajustes y variaciones, en función directa de nuevas necesidades, los cambios legales y administrativos del entorno y la mayor demanda de recursos, ante el crecimiento y la expansión de los servicios de salud.

Simultáneamente a las acciones de delegación y desconcentración, en el ámbito del abastecimiento de bienes y servicios en las unidades, la Institución por medio

de sus áreas especializadas y estratégicas, entre ellas la Dirección Jurídica, Dirección de Recursos Materiales y el CENDEISS, han desarrollado actividades de capacitación del recurso humano, en materia de Contratación Administrativa, de planificación de suministros y de almacenamiento y distribución, con lo cual han contribuido a fortalecer la organización.

Con base en los aspectos antes indicados y teniendo en consideración que el Acuerdo de la Junta Directiva del 6 de setiembre de 2001, establece que se debe desarrollar un plan piloto en un hospital, con el fin de someter a prueba la propuesta y de ser necesario se realicen los ajustes que se consideren pertinentes, la Dirección de Desarrollo Organizacional procedió a la implementación del modelo en los Hospitales Dr. Calderón Guardia y San Vicente de Paúl.

Como insumo fundamental para este proceso, en el año 2004, se realizó una evaluación del funcionamiento del Modelo en los hospitales antes mencionados. Además, en el mes de enero de 2005, se efectuó un diagnóstico de las unidades de recursos materiales del Hospital Nacional Psiquiátrico, Hospital México, Hospital Nacional de Niños, Hospital San Juan de Dios y Hospital Dr. Enrique Baltodano Briceño. Es importante mencionar que en las consultas realizadas y las solicitudes de información a los funcionarios a cargo de las Áreas y Subáreas, se contó con una amplia colaboración y apoyo, lo cual facilitó el desarrollo del trabajo. Complementariamente, se dispuso de la información de las Áreas de Salud, aportada en setiembre de 2005, mediante la aplicación del cuestionario de clasificación administrativa de las Áreas de Salud, con una cobertura del 100% de las áreas en operación.

Como resultado del proceso de evaluación en las unidades de trabajo mencionadas, se determinó la necesidad de realizar modificaciones menores de forma, se estructura una Comisión Técnica de Compras y se amplían las actividades y funciones sustantivas, la estructura organizacional a nivel macro se mantiene.

Introducción

El presente modelo conserva los elementos funcionales y organizacionales básicos establecidos en el diseño inicial, que responden a las políticas institucionales y a los conceptos de la administración moderna; por lo tanto, es indispensable el desarrollo del trabajo en equipo, la polifuncionalidad en el desempeño de los funcionarios, la administración por procesos y productos y el ejercicio de un liderazgo participativo y democrático, con el propósito de lograr la eficiencia y la eficacia que la gestión requiere.

La implementación del modelo, su mantenimiento y desarrollo, dentro del establecimiento de salud, demanda la máxima utilización de los recursos con que cuentan las unidades actualmente a cargo de la gestión de abastecimiento de bienes y servicios. Los recursos humanos requieren la capacitación y actualización permanente, en las áreas de planificación de suministros, la Contratación Administrativa, la recepción, el almacenamiento de insumos, en materias complementarias y de la formación profesional del personal directamente responsable de las áreas o sub áreas.

Adicionalmente, la Dirección General, Dirección Administrativa-Financiera de los Hospitales, la Dirección y Administración del Área de Salud, deben otorgar el apoyo y los recursos indispensables (humanos, de planta física y equipo), para que el proceso y las actividades se ejecuten integralmente, en procura de la eficiencia, la oportunidad, la legalidad y la racionalidad que en la contratación y abastecimiento de materiales, insumos, equipos y servicios requiere la Institución.

La estructura del modelo es flexible, con el fin de incorporarle en cada Hospital o Área de Salud, los ajustes requeridos para que opere en forma efectiva, de tal forma que el proceso y los sub procesos se asignarán en concordancia con la categoría y complejidad de la unidad, la magnitud de los presupuestos de compras, el volumen de los programas, entre otros aspectos, pero manteniendo



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

los componentes formales aquí definidos, de organización, estructura y funcionamiento.

Los procesos y actividades que se desarrollan en las Áreas de Gestión de Bienes y Servicios de los establecimientos de salud, son de carácter estratégico y básico para lograr una administración eficiente, eficaz y productiva de las diferentes unidades de trabajo que integran la organización global del nosocomio o centro de salud. La articulación programática de los procesos y subprocesos que conforman la cadena de abastecimiento, tienen el propósito de mantener y desarrollar mayor compromiso, liderazgo, eficiencia y productividad en la delicada y sensible gestión que se debe cumplir para el desarrollo eficaz de la planificación, la contratación, el almacenamiento y la distribución de insumos y servicios, requeridos para el otorgamiento de la atención médica y de otros beneficios establecidos en la normativa institucional.

1. Conceptualización sistémica del Área de Gestión de Bienes y Servicios de los establecimientos de salud.

Toda organización, cualquiera que sea la naturaleza de su actividad productiva, requiere de insumos para su funcionamiento. En el sector salud los diferentes tipos de bienes y servicios adquieren una relevancia especial, pues se constituyen en los insumos indispensables para la consecución de los objetivos en lo que se refiere al otorgamiento de los servicios, los cuales constituyen su razón de ser.

La cadena de abastecimiento de los establecimientos de salud debe conceptualizarse como un sistema de gestión local, que permite la planificación, la contratación, el almacenamiento, la distribución y el control de los insumos, los materiales y los servicios, requeridos para la prestación de los servicios de salud, en forma oportuna, con calidad y a un costo razonable. Por lo tanto, se requiere diseñar una organización que permita obtener eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades.

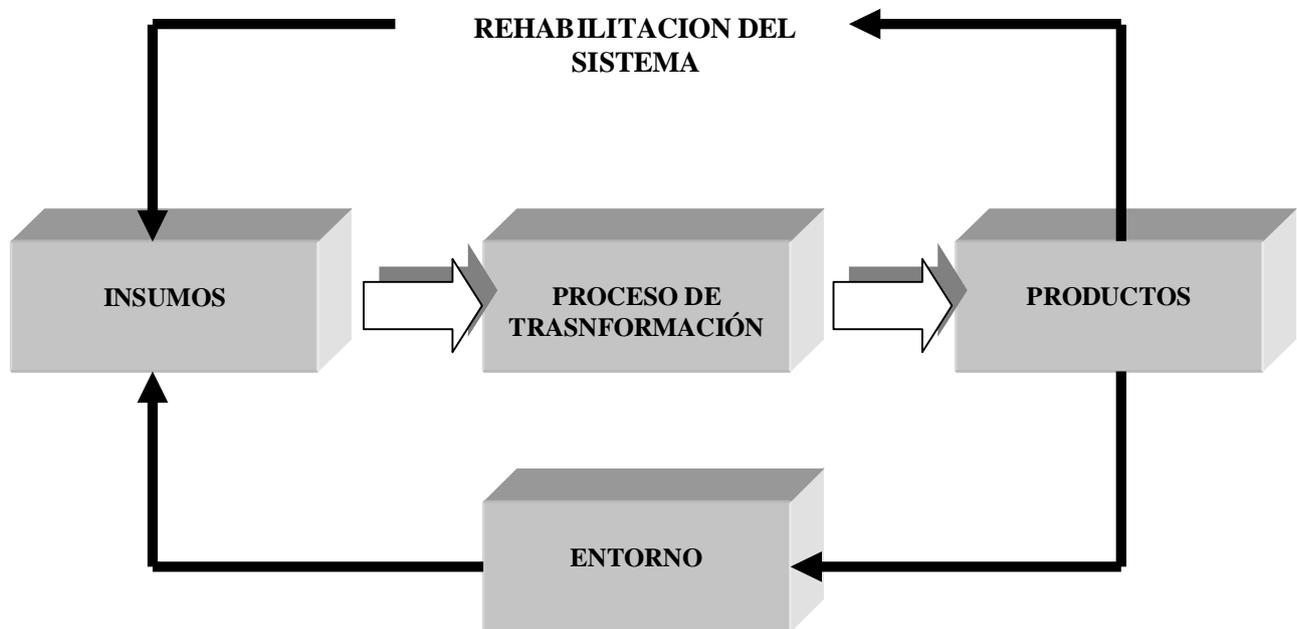
Este sistema de gestión de bienes y servicios de nivel local es a su vez parte de otros sistemas superiores, de mayor complejidad, en este caso, del sistema Nacional de Servicios de Salud y el Sistema Institucional de Recursos Materiales, por lo cual los aspectos funcionales y operativos deben mantener la congruencia y concordancia con los macro-sistemas.

El sistema recibe insumos (entradas), los transforma (proceso) y provee los productos (salidas) al medio ambiente. Los diversos insumos se transforman mediante las funciones administrativas de planificación, dirección, organización, coordinación, control y evaluación.

Es labor de los gerentes transformar los insumos de una manera eficaz y eficiente en resultados (productos).¹

¹ Koontz, Harold y Heinz Wehrich. Administración. Pag. 14

La siguiente figura refleja esta dinámica.



2. Objetivos del modelo

2.1 Objetivo General

Establecer la estructura funcional y organizacional del Área de Gestión de Bienes y Servicios en los establecimientos de salud, con el propósito de disponer de una cadena de abastecimiento de nivel local, que ejecute las acciones de planificación, contratación, almacenamiento, distribución y control, dentro del marco administrativo apropiado, en concordancia con los requerimientos legales y las necesidades institucionales.

2.2 Objetivos específicos

- ▶ Contar con un instrumento institucional de carácter técnico administrativo que organice y oriente la gestión de los procesos estratégicos y operativos para el abastecimiento de los bienes y servicios en los Hospitales y Áreas de Salud, en condiciones óptimas de oportunidad, calidad, racionalidad y legalidad.
- ▶ Definir los componentes funcionales y organizacionales, las redes de coordinación a nivel interno y externo y demás aspectos sustantivos de las Áreas de Gestión de Bienes y Servicios de las unidades médicas, para su consolidación y desarrollo, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos establecidos.
- ▶ Apoyar y propiciar la profesionalización del recurso humano para la conducción de los procesos estratégicos y las actividades operativas de abastecimiento de bienes y servicios en el nivel local y consolidar las políticas y acciones de desconcentración en este campo.
- ▶ Fortalecer el sistema de control interno mediante la definición de las actividades vinculadas a la contratación de bienes y servicios y su administración, para facilitar la operativización de los mecanismos de rendición de cuentas, la transparencia de los procesos y la evaluación de la gestión.

3. Marco legal

El bloque de legalidad que regula la actividad de contratación de bienes y servicios desplegada por el Estado y los entes públicos, entre ellos la Caja Costarricense de Seguro Social y que faculta a los Hospitales y Áreas de Salud a ejecutar procesos de esta naturaleza, en forma concentrada o desconcentrada, es muy amplio, técnico, dinámico y complejo, por lo tanto, se requiere de parte de los funcionarios involucrados, una actividad permanente de estudio, de actualización y de asesoría con las unidades y los órganos competentes.

Las leyes, los reglamentos, los manuales y los instructivos, contienen disposiciones de carácter general y particular, son de orden interno y externo, de acatamiento obligatorio, aplicables en los diferentes ámbitos y etapas de los procesos, de acuerdo con la especificidad de cada evento.

A continuación se citan, en orden jerárquico, los principales instrumentos jurídicos que como mínimo deben conocer y aplicar en su ámbito los funcionarios de las Áreas de Gestión de Bienes y Servicios. Adicionalmente debe considerarse que existe una amplia normativa interna, para diferentes procesos administrativos, que están directamente relacionadas con los trámites y procedimientos de abastecimiento de bienes y servicios, entre ellas la normativa de la caja chica, el control de inventarios, el control de activos, los aspectos presupuestarios, el trámite de pagos a proveedores por medio del Fondo Rotatorio, entre otros, los cuales, en lo que corresponda, deben aplicarse.

- Constitución Política de la República de Costa Rica
- Ley No. 7494, Ley de Contratación Administrativa
- Ley No. 8292, Ley General de Control Interno
- Ley No. 7428, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República
- Ley No. 17, Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social
- Ley No. 7852, Ley de Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la Caja Costarricense de Seguro Social
- Ley No. 8131, Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos
- Ley No. 8422, Ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública
- Reglamento General de Contratación Administrativa
- Reglamento sobre el refrendo de las contrataciones de la Administración Pública
- Reglamento de la Auditoría Interna de la Caja Costarricense de Seguro Social
- Reglamento de normas y procedimientos para la obtención de bienes y servicios en forma desconcentrada de la C.C.S.S.

- Reglamento a la Ley N° 7852, Desconcentración de Hospitales y Clínicas.
- Catálogo General de Suministros

4. Misión del Área de Gestión de Bienes y Servicios

La misión define la razón de ser de una organización, aspecto que permite establecer los objetivos para direccionar los planes y los programas estratégicos de las unidades de trabajo, lograr un propósito común y la satisfacción de los requerimientos de los usuarios. Con base en lo anterior, la misión de las Áreas de Gestión de Bienes y Servicios es la siguiente:

Abastecer de los bienes y los servicios a las unidades internas de trabajo del establecimiento de salud, en forma oportuna, con la calidad requerida, a costos razonables, por medio de una gestión administrativa eficiente, eficaz, dentro del marco de los valores institucionales y de acuerdo con el sistema jurídico.

Para el cumplimiento de lo anterior, la organización se compromete a cumplir con los siguientes valores:

EXCELENCIA

SINERGIA EN EL TRABAJO.

Coordinación óptima con las diferentes áreas y procesos.

Alto grado de innovación y creatividad permanente.

Profesionalismo y cultura de servicio.

INTEGRIDAD

Ética y moral en todo tipo de actuación.

Respeto, sinceridad, honestidad, confidencialidad, lealtad, actitud positiva y rectitud.

Discreción.

TRABAJO EN EQUIPO

Colaboración y consideración entre los miembros del equipo para alcanzar objetivos y cumplir responsabilidades, mediante el intercambio de criterios técnicos, conocimientos, experiencias y el apoyo mutuo.

TRANSPARENCIA

Las actuaciones de los funcionarios en cualquier asunto institucional y en cualquier orden, se deben tratar con lealtad, con claridad, sin ambigüedad y que no permitan dudas.

COMPROMISO

Cumplir la obligación contraída.

Oportunidad en el trabajo.

Autocontrol y disciplina.

No excusas.

DESARROLLO PROFESIONAL

Desarrollar en forma planificada el crecimiento personal y profesional del recurso humano, mediante el desarrollo de los valores definidos, de acciones de capacitación y de formación, que permitan optimizar la gestión para el logro efectivo de los objetivos establecidos.

5. Visión del Área de Gestión de Bienes y Servicios

La visión posiciona a la organización en el mediano y largo plazo, lo cual es importante para establecer los procesos de planificación interna y fortalecer la competitividad de la unidad de trabajo. La visión definida para el Área de Gestión de Bienes y Servicios se señala a continuación.

Seremos una Área moderna en el desarrollo de funciones y actividades propias de la cadena de abastecimiento de bienes y servicios del establecimiento de salud, mediante un desempeño oportuno, eficiente y eficaz, para que las inversiones y gastos de la Institución cumplan y satisfagan los requerimientos de los usuarios de los servicios.

6. Objetivos del Área de Gestión de Bienes y Servicios

Para alcanzar la misión y la visión del Área de Gestión de Bienes y Servicios, se establecen los siguientes objetivos: general y específicos.

6.1 Objetivo General

Consolidar una cadena de abastecimiento local que suministre los materiales, los insumos, los equipos y los servicios a las unidades del establecimiento de salud de acuerdo con sus requerimientos, en forma oportuna, racional y eficiente, por medio de la implementación y desarrollo de las acciones administrativas necesarias, dentro del marco jurídico, políticas y disposiciones institucionales.

6.2 Objetivos Específicos

⇒ Disponer de un sistema de planificación integral de los bienes y servicios requeridos en el establecimiento de salud, con el propósito de cumplir en forma efectiva los objetivos y las metas establecidas.

⇒ Establecer planes de compra de los bienes y los servicios, con el fin de que las adquisiciones respondan a las prioridades, a los requerimientos y que el gasto e inversión institucional sea congruente con las políticas en esta materia.

⇒ Definir las acciones estratégicas y operativas para la recepción, el almacenamiento y la distribución de las mercancías, con el objetivo de que se cumplan los términos pactados, se realice el almacenamiento en condiciones de

seguridad y control apropiadas y que la distribución se realice en forma oportuna, de acuerdo con las necesidades de cada servicio.

7. Políticas de funcionamiento

Las políticas de funcionamiento son guías básicas y escritas, que determinan la acción administrativa de una unidad organizacional; señalan los límites generales dentro de los cuales se deben realizar las actividades de conformidad con los planes y programas establecidos. Su correcta interpretación estimula el desarrollo de criterios para el ejercicio de la autoridad, promueven la acción positiva y deseada, y establecen el marco de acción de la organización.

El Área de Gestión de Bienes y Servicios en los establecimientos de salud orientará el desarrollo de sus procesos y subprocesos, con base en las siguientes políticas de funcionamiento:

Política de calidad

- Se adoptará el concepto de aseguramiento de la calidad, con el fin de lograr la agilidad y legalidad en los procesos, la satisfacción de los usuarios y la disponibilidad de los recursos.
- El cumplimiento y el fomento de una cultura de rendición de cuentas y los procesos de retroalimentación, serán la base para lograr mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios.

Política de servicio al usuario

- Se estimulará e impulsará una cultura organizacional de servicio al usuario, con una atención esmerada, oportuna y de calidad.

Política financiera

- Se promoverá la eficiencia y el uso racional de los recursos presupuestarios, mediante la óptima utilización de los insumos, para obtener el máximo rendimiento de los mismos.

Políticas de los recursos humanos

- El personal deberá reunir los requisitos para el puesto y ofrecer un potencial de desarrollo, con capacidad de adaptación y apertura al cambio, dentro de una vocación de servicio comprobada.
- La evaluación del desempeño estará enfocada a la medición de resultados individuales y grupales y su contribución al valor agregado en la prestación de los servicios.
- Se estimulará la motivación individual y grupal del personal, basada en el logro, el reconocimiento, el estímulo a la excelencia y el establecimiento de un clima organizacional, que propicie relaciones interpersonales positivas.
- Se fomentará una cultura organizacional que propicie la creatividad, la ética y la moral; con la finalidad de fortalecer los principios fundamentales de honradez, lealtad, responsabilidad, honestidad, transparencia y calidad humana.
- La capacitación de los recursos humanos será básica para solventar las debilidades detectadas y fortalecer las habilidades y destrezas requeridas por la organización.
- Se promoverá un ambiente laboral que propicie la superación en el desempeño de los funcionarios y el desarrollo de equipos de trabajo inter, multidisciplinarios y polifuncionales.

Política de Efectividad

- Para el logro de los objetivos, se promoverá la óptima relación entre los resultados de las unidades de trabajo, el uso racional de los recursos, las expectativas y los estándares definidos, para mejorar la producción, la eficiencia, la satisfacción, la adaptabilidad y el desarrollo de la organización.

8. Matriz de procesos, subprocessos, actividades sustantivas y productos

Los procesos son el conjunto lógico de actividades que se realizan, con el propósito de transformar los insumos y obtener productos que satisfagan los requerimientos de los usuarios. Se orientan a convertir la estructura, los recursos, los insumos y las necesidades planteadas, en productos y servicios con un valor agregado que propicie el cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización.

El enfoque sistémico, INSUMO . PROCESO - PRODUCTO, proporciona a la organización una secuencia lógica de análisis y permite realizar las operaciones en forma coherente.

Mediante el diseño de la estructura por procesos y la definición de las actividades sustantivas y competencias de las unidades organizacionales, se establecen las responsabilidades laborales, se facilita la asignación y el uso de los recursos y se evita la duplicidad de acciones en la organización, entre otros aspectos.

La estructura por procesos es un medio para facilitar la programación estratégica y operativa, el proceso de presupuestación, la administración de los recursos disponibles, la implementación de los mecanismos de control, la evaluación de la gestión, la facultación de los funcionarios para la toma de decisiones y el cumplimiento de la misión de la organización. Está conformada por un conjunto de procesos, subprocessos, actividades sustantivas y productos.

El Área de Gestión de Bienes y Servicios que se establece para los establecimientos de salud, es responsable de planificar, organizar, dirigir, conducir y evaluar estratégicamente el proceso de abastecimiento y los sub procesos correspondientes.

Dentro de las actividades sustantivas que se definen para cada sub proceso, se encuentran las que se refieren a la administración del recurso humano y al fomento y desarrollo de un clima y cultura organizacional apropiado, sin que ello signifique una reiteración, toda vez que es una responsabilidad de cada Coordinador, en su ámbito de acción, generar estas acciones, que vienen a fortalecer y complementar la gestión.

El nivel resolutivo, el grado de complejidad del establecimiento de salud, el presupuesto asignado, el volumen de transacciones, entre otros factores, definen el diseño de la estructura organizacional, razón por la cual se establecen diversos tipos de organización, para la administración de los bienes y servicios, con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, racionalizar la organización y la burocracia a lo estrictamente necesario.

A continuación se presenta la matriz que contiene la estructura por procesos y productos del Área de Gestión de Bienes y Servicios.

MATRIZ DE PROCESOS Y PRODUCTOS

PROCESO	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	PRODUCTOS
<p>ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS</p>	<p>GESTION ESTRATÉGICA Y ADMINISTRATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría, coordinación y conducción de las acciones de abastecimiento de bienes y servicios de la Unidad. - Formulación, seguimiento y control del Plan Operativo y del Presupuesto de Operaciones. - Diseño, actualización y evaluación del sistema de control interno. - Elaboración y establecimiento de las normas y regulaciones con base en las políticas institucionales. - Desarrollo y coordinación de reuniones periódicas de seguimiento, evaluación, información y divulgación en su ámbito de acción. - Asesoría y capacitación en materia de abastecimiento de los bienes y servicios a los usuarios. - Asesoría, coordinación y apoyo a la Comisión Técnica Local de Compras. - Capacitación y actualización de los colaboradores. - Ejecución de las acciones necesarias en recursos humanos, presupuesto, de apoyo logístico, entre otros. - Integración del recurso humano del Área de Gestión. - Ejecución de un liderazgo participativo y democrático. - Promoción de una cultura y un clima organizacional efectivos para el desarrollo de la gestión. - Implementación del Modelo de Cultura Organizacional Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direccionamiento de la gestión de abastecimiento de bienes y servicios. - Plan Operativo y Presupuesto de Operaciones formulado y ejecutado. - Gestión integral del Área evaluada y controlada. - Asesoría técnica para el abastecimiento de bienes y servicios. - Soporte administrativo otorgado.

PROCESO	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	PRODUCTOS
<p>ABASTECI- MIENTO DE BIENES Y SERVICIOS</p>	<p>PLANIFICACION</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una cultura de planificación de bienes y servicios en el ámbito de la unidad. - Vinculación y definición de las necesidades y los requerimientos con los Presupuestos de Operaciones aprobados. - Planificación de las necesidades de insumos abastecidos por el Departamento de Almacenamiento y Distribución: Presupuesto de No Efectivo. - Planificación de las necesidades de materiales, insumos y equipos de abastecimiento local: Presupuesto de Efectivo. - Ejecución de reuniones periódicas de coordinación, seguimiento y evaluación con los servicios, unidades, Comisión Técnica Local de Compras y los colaboradores. - Dirección, conducción, control y evaluación de las acciones de planificación de bienes y servicios. - Capacitación y actualización de los colaboradores. - Ejecución de un liderazgo participativo y democrático. - Promoción de una cultura y un clima organizacional efectivos para el desarrollo de la gestión. - Implementación del Modelo de Cultura Organizacional Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan Anual de Compras de bienes y servicios formulado. - Presupuesto de Despachos de insumos categoría almacenable (A) elaborado. - Control interno de la gestión realizada. - Soporte administrativo otorgado.

PROCESO	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	PRODUCTOS
<p>ABASTECI- MIENTO DE BIENES Y SERVICIOS</p>	<p>CONTRATACION ADMINISTRATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y trámite de los requerimientos de bienes y servicios según el Plan de Compras. - Selección de los procedimientos de contratación, de acuerdo con su costo. - Elaboración de los carteles y expedientes para remitir las invitaciones. -Recepción de los Recursos de Objeción, las Ofertas, la correspondencia, las muestras. - Recepción y control de las garantías de participación y cumplimiento. - Análisis de ofertas y elaboración de cuadros de precios. - Tramitación de la recomendación técnica, la aprobación y la adjudicación. - Recepción y trámite de los Recursos de Apelación. - Notificación de las Adjudicaciones y Resoluciones sobre los procedimientos y gestiones de los proveedores. - Confección de Contratos y Órdenes de Compra. - Consecución de las Reservas. Presupuestarias y Refrendos. - Evaluación de la ejecución de los contratos y Órdenes de Compra para devolución o ejecución de las garantías. - Verificación de las garantías de servicio y calidad. - Comunicación con el Registro de Proveedores Centralizado. - Actualización de la base de datos del Registro de Proveedores, incluyendo los cambios, los incumplimientos y las acciones legales tramitadas. - Ejecución de reuniones periódicas de coordinación, seguimiento y evaluación, con los servicios, unidades, Comisión Técnica Local de Compras y los colaboradores. - Conexión a bases de datos para actualización de la jurisprudencia. - Dirección, control y evaluación de la gestión de Contratación Administrativa. - Capacitación y actualización de los colaboradores. - Ejecución de un liderazgo participativo y democrático. - Promoción de una cultura y un clima organizacional efectivos para el desarrollo de la gestión. - Implementación del Modelo de Cultura Organizacional Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Licitaciones y compras directas tramitadas. - Actos de recomendación y adjudicación. - Resoluciones a Recursos. - Contratos y Órdenes de Compra por bienes y servicios con Reserva Presupuestaria y Refrendo. - Sistema de control de las garantías para respaldo de las contrataciones. - Registro de Proveedores actualizado y vigente. - Control interno ejecutado. - Gestión administrativa del proceso.

PROCESO	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	PRODUCTOS
<p>ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS</p>	<p>ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y consolidación mensual de las solicitudes de insumos, implementos y equipos de los servicios y unidades. - Formulación del Pedido Mensual al Departamento de Almacenamiento y Distribución, productos Categoría A y actualización del Sistema del Presupuesto de Despachos (SIPREDE): Presupuesto No Efectivo. - Recepción y revisión de las mercancías entregadas por el Departamento de Almacenamiento y Distribución del Presupuesto Despachos y por los Proveedores (compras locales) del Presupuesto de Efectivo. - Tramitación de aprobación técnica para los insumos contratados en el nivel local. - Ejecución del trámite de asignación de placa para los activos recibidos y aceptados. - Gestión de pago a los proveedores locales. - Almacenamiento y control de las mercancías. - Ejecución de inventarios selectivos y totales. - Aplicación de la rotación y depuración del inventario. - Actualización de los sistemas de información y las bases de datos del inventario en custodia, mediante el registro de los movimientos: entradas, salidas, bajas, altas, ajustes. - Comunicación de las anomalías sobre las condiciones y demanda de las mercancías en custodia. - Preparación, embalaje y entrega de los pedidos a las unidades y servicios. - Ejecución de reuniones periódicas de coordinación, control y evaluación con los servicios, las unidades, la Comisión Técnica Local de Compras y con los colaboradores. - Implementación de planes de seguridad de la planta física y del inventario. - Dirección, control y evaluación de las acciones de almacenamiento y distribución en su ámbito de competencia. - Capacitación y actualización de los colaboradores. - Ejecución de un liderazgo participativo y democrático. - Promoción de una cultura y un clima organizacional efectivos para el desarrollo de la gestión. - Implementación del Modelo de Cultura Organizacional Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> -SIPREDE ejecutado. -Mercancías recibidas y revisadas. - Inventario de mercancías registrado y controlado. Abastecimiento local de materiales, insumos y equipos. -Control interno ejecutado. -Gestión Administrativa del proceso.

9. Conceptualización del proceso, sub procesos y funciones sustantivas

Con el propósito de especificar con mayor amplitud y claridad el contenido operativo interno del proceso y subprocesos de trabajo, a continuación se presenta la conceptualización de los mismos y la definición de las funciones sustantivas que corresponden a cada uno de ellos.

Se define un único proceso general, denominado **Abastecimiento de Bienes y Servicios**, concordante con la misión, la visión y los objetivos establecidos, su dirección y conducción integral es responsabilidad del Coordinador del Área y cuatro subprocesos específicos identificados de la siguiente forma: Gestión Estratégica y Administrativa adscrito al coordinador del Área, Planificación, Contratación Administrativa y Almacenamiento y Distribución, cada uno de ellos a cargo de un coordinador de Subárea.

9.1 Sub proceso de Gestión Estratégica y Administrativa

Es responsable de asesorar, coordinar, dirigir y conducir en forma estratégica la gestión integral. Le corresponde controlar, evaluar y retroalimentar la gestión para el abastecimiento de bienes y servicios en el establecimiento de salud, con el fin de responder a los requerimientos de los servicios y de las unidades técnicas de apoyo e introducir los ajustes cuando corresponda.

A continuación se desglosan las funciones sustantivas a ejecutar en este sub proceso:

- ➔ Organizar, dirigir, conducir, supervisar y evaluar la cadena de abastecimiento del establecimiento de salud, a partir del marco jurídico, las políticas, la normativa y los sistemas administrativos en funcionamiento, con el propósito de dotar a los servicios y unidades de los bienes y de los servicios requeridos, en forma ágil, eficiente y oportuna, para que cumplan con los planes y actividades programados.

- ➔ Propiciar una gestión administrativa eficiente, eficaz y con calidad, orientada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, mediante el análisis y actualización de las actividades y los procedimientos de trabajo, a efecto de dotar oportunamente a las diversas unidades de trabajo de los insumos requeridos para la prestación de los servicios.
- ➔ Cumplir con la regulación y la normativa técnica vigente, interna y externa, con base en las leyes, los reglamentos, los manuales y otros documentos aplicables, con el fin de desarrollar una gestión efectiva.
- ➔ Vigilar el cumplimiento eficaz del marco legal en los procesos de abastecimiento, de acuerdo con la regulación y normativa técnica vigente, con el objeto de proteger los intereses institucionales.
- ➔ Elaborar y gestionar los estudios técnicos, indispensables para lograr una adecuada racionalización de los recursos en la contratación, el almacenaje, la distribución y la recepción de los bienes y servicios, con base en la normativa vigente y los requerimientos de la organización, con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en el desarrollo de la gestión.
- ➔ Diseñar y establecer mecanismos de control y evaluación de las actividades, de acuerdo con los estándares e indicadores de calidad, productividad y desempeño, con el objetivo de racionalizar el uso de los recursos materiales y financieros asignados a la unidad de trabajo.
- ➔ Elaborar y entregar los informes de gestión a las autoridades superiores, con base en los plazos, términos y condiciones establecidas, para el ejercicio efectivo de los mecanismos de control y seguimiento.
- ➔ Capacitar, asesorar y asistir administrativamente a los servicios, unidades y Comisiones Técnicas del establecimiento de salud, en materia de

abastecimiento de los bienes y servicios, de conformidad con las disposiciones del marco jurídico y de los procedimientos vigentes, con el propósito de facilitar la disposición de los materiales, los insumos, los equipos y los servicios a costos razonables, oportunamente, en concordancia con los planes de trabajo y los presupuestos asignados.

- ➔ Coordinar, asesorar y otorgar el apoyo logístico a la Comisión Técnica Local de Compras, mediante los instrumentos legales, normativos, los recursos e insumos necesarios, con la finalidad de que las labores de asesoría, análisis y aprobación sean concordantes con los principios de la Contratación Administrativa.
- ➔ Proponer normas operativas internas, en materia de abastecimiento de los bienes y los servicios, en concordancia con las disposiciones institucionales, con el fin de disponer de los instrumentos necesarios para el desarrollo de la gestión.
- ➔ Formular y proponer a la autoridad superior las políticas, las normas y los lineamientos en materia de su competencia, a partir de las investigaciones y los estudios técnicos realizados, entre otros aspectos, para uniformar los criterios que se deben aplicar para el desarrollo efectivo de las actividades definidas.
- ➔ Formular, con la participación de los responsables de las subáreas de Planificación, Contratación Administrativa y de Almacenamiento y Distribución el plan operativo y el presupuesto de la unidad de trabajo, de acuerdo con las políticas y normas institucionales vigentes en la materia, los lineamientos establecidos y la estructura por procesos aprobada, con el propósito de establecer los objetivos y las metas de trabajo a desarrollar durante el período y determinar los recursos necesarios para otorgar los servicios en forma eficiente y eficaz.

- ➔ Propiciar una gestión administrativa eficiente, eficaz y con calidad, orientada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, mediante el análisis de los procedimientos de trabajo, con el fin de flexibilizar la gestión en función de la demanda y los recursos disponibles.
- ➔ Desarrollar programas de capacitación y actualización para los colaboradores de acuerdo con los requerimientos y las necesidades específicas, con la finalidad de elevar los niveles de calidad y excelencia en la prestación de los servicios.
- ➔ Fomentar una cultura y un clima organizacional propicios para el desarrollo de la gestión, conforme con la aplicación de mecanismos motivadores y la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y con calidad.
- ➔ Implementar el modelo de cultura organizacional de la Institución, que promueve la oportunidad, la eficiencia, la calidad, la humanización y la orientación al usuario como características para la prestación de los servicios y los valores de responsabilidad, lealtad, respeto, excelencia, compromiso, empatía, transparencia, honestidad, dignidad e integridad, con base en el documento aprobado por la Junta Directiva, con la finalidad de lograr una mayor identificación de los colaboradores con la organización y mejorar la prestación de los servicios.
- ➔ Administrar los recursos humanos internos, de acuerdo con la normativa institucional vigente, el ejercicio de un liderazgo participativo y democrático y el desarrollo de programas de motivación, con el fin de apoyar el desarrollo de los programas sustantivos.
- ➔ Diseñar, actualizar y evaluar el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.

- ➔ Controlar y evaluar las actividades sustantivas asignadas, mediante la implementación del sistema de control interno, la definición de indicadores de gestión, la rendición de cuentas, la elaboración de instrumentos y el análisis de los resultados, con el propósito de detectar desviaciones y corregirlas con oportunidad.
- ➔ Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, con base en los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las funciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación requeridos.
- ➔ Monitorear el desarrollo de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión y el análisis de la gestión, para lograr la ejecución efectiva de los planes y de los procesos de trabajo establecidos.
- ➔ Realizar reuniones periódicas de seguimiento, información y divulgación, a partir de las políticas internas, con la finalidad de motivar el personal y retroalimentar el desarrollo de la gestión.
- ➔ Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

9.2 Sub proceso de Planificación

Es responsable de la dirección, la programación, la evaluación en su ámbito de competencia, de consolidar el Presupuesto de Despachos y el Plan Anual de Compras local de bienes y servicios, debe desarrollar internamente la planificación de las necesidades de recursos, para el corto y mediano plazo, con la finalidad de responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué comprar?, ¿cuánto comprar? y ¿cuándo comprar?.

A continuación se desglosan las funciones sustantivas a ejecutar en este subproceso:

- ➔ Establecer, organizar y conducir un proceso local permanente, activo y eficaz de programación de requerimientos para la adquisición de materiales, insumos, equipos y servicios técnicos de diversa naturaleza, con base en la identificación y análisis de las necesidades que generan las unidades de trabajo, con el propósito de facilitar la disposición de los bienes y servicios en forma eficiente, oportuna y con calidad.
- ➔ Realizar los diagnósticos y los estudios necesarios para establecer las necesidades y prioridades de bienes y servicios, en concordancia con el Sistema de Presupuesto de Despachos (SIPREDE), el Presupuesto de Operaciones, el Catálogo General de Suministros, el marco legal aplicable y demás lineamientos vigentes, para generar una toma de decisiones efectiva de las autoridades correspondientes.
- ➔ Evaluar el comportamiento de los inventarios internos y bodegas satélites de los Servicios, por medio de estudios técnicos y la aplicación de modelos y métodos de cálculo, para disponer de información sobre la demanda, los consumos y los ciclos de reposición que se presentan en la cadena de abastecimiento, con la finalidad de retroalimentar oportunamente la gestión de planificación de bienes y servicios.
- ➔ Consolidar anualmente el Presupuesto de Despachos (SIPREDE) para los materiales e insumos hospitalarios abastecidos por medio del Departamento de Almacenamiento y Distribución y gestionar periódica y oportunamente su actualización y las modificaciones, de acuerdo con el comportamiento de la demanda y el consumo del establecimiento, para disponer de los bienes requeridos por la organización.

- ➔ Elaborar el Plan Anual de Compras de Bienes y Servicios con cargo al Presupuesto de Efectivo e introducir los ajustes y modificaciones correspondientes, a partir de las necesidades y prioridades establecidas, la disponibilidad financiera, el Catálogo General de Suministros para su publicación, ejecución, control y lograr que el ciclo presupuestario y la cadena de abastecimiento se operativicen en forma eficiente y oportuna.
- ➔ Programar y efectuar inventarios selectivos y totales, para el establecimiento de niveles óptimos de inventario, de rotación, de lotes económicos e identificar los productos en condición de obsolescencia o deterioro, mediante la aplicación de los modelos y metodologías apropiados, con el objetivo de lograr una administración racional de los insumos.
- ➔ Establecer y mantener con las unidades, servicios y Comisiones Internas, mecanismos de orientación, coordinación y asesoría, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo para otorgar información, exponer planes y la actualización de procedimientos en materia de planificación de bienes y servicios, con el interés de que la gestión de suministros se realice de conformidad con las necesidades y la normativa vigente.
- ➔ Elaborar y entregar los informes de gestión a la autoridad superior, con base en los plazos, términos y condiciones establecidas, para el ejercicio efectivo de los mecanismos de control y seguimiento, con el fin de que los recursos institucionales se utilicen racionalmente y de retroalimentar el desarrollo de la gestión.
- ➔ Dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades sustantivas asignadas, a partir de las políticas, la normativa vigente, el plan operativo, el presupuesto, las actividades sustantivas aprobadas, los sistemas de información existentes y el grado de satisfacción de los usuarios, entre otros aspectos, con el propósito de que las funciones asignadas se realicen en forma eficiente y oportuna.

- ➔ Formular y proponer a la autoridad superior las políticas, las normas y los lineamientos en materia de su competencia, con base en las investigaciones y los estudios técnicos realizados, entre otros aspectos, para uniformar los criterios que se deben aplicar para el desarrollo efectivo de la gestión.
- ➔ Propiciar una organización administrativa eficiente, eficaz y de calidad, mediante el análisis de los procedimientos de trabajo, con el fin de flexibilizar la gestión en función del usuario.
- ➔ Desarrollar programas de capacitación y actualización profesional para los colaboradores, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades específicas de la organización, con la finalidad de elevar los niveles de calidad y excelencia en la prestación de los servicios.
- ➔ Fomentar una cultura y un clima organizacional propicios para el desarrollo de la gestión, conforme con la aplicación de mecanismos motivadores y la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y con calidad.
- ➔ Administrar los recursos humanos, tecnológicos y físicos internos, de acuerdo con la normativa institucional vigente y el ejercicio de un liderazgo participativo y democrático, con el fin de apoyar el desarrollo de los programas sustantivos.
- ➔ Implementar el sistema de control interno, con base en las políticas y los lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.

- ➔ Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, con base en los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las funciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación requeridos.

- ➔ Monitorear el desarrollo de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión y el análisis de la gestión, para lograr la ejecución efectiva de los planes y de los procesos de trabajo establecidos.

- ➔ Realizar reuniones periódicas de seguimiento, información y divulgación, a partir de las políticas internas, con la finalidad de motivar al personal y retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- ➔ Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

9.3 Sub proceso de Contratación Administrativa

Le corresponde la adquisición de los bienes y de los servicios del ámbito local, establecer procedimientos internos relacionados con los trámites de compras, atender los diversos recursos presentados por los proveedores y mantener actualizado y vigente el Registro de Proveedores. La gestión se culmina con la emisión de Contratos y Órdenes de Compra que deben contar con los requisitos establecidos, las garantías correspondientes y el respaldo documental, con estricto cumplimiento del marco jurídico. Asesora y apoya a las unidades en la recepción de los servicios contratados. Se complementa con el Sub proceso de Planificación, por lo tanto debe responder a los planteamientos de ¿a quién comprar? y ¿cómo comprar?.

Para el desarrollo del Sub proceso de Contratación Administrativa de los bienes y servicios planificados, se establecen las siguientes funciones sustantivas:

- ➔ Organizar y conducir la gestión de Contratación Administrativa de bienes y servicios, conforme con el ordenamiento jurídico, atendiendo e implantando, oportunamente, las disposiciones y lineamientos que establecen los órganos competentes, internos y externos, con el propósito de que los procedimientos, los contratos y las órdenes de compra, cumplan con los requerimientos legales y administrativos.
- ➔ Diseñar y aplicar los métodos, modelos e instrumentos necesarios, para el estudio, ponderación y análisis de las ofertas y del mercado, con base en los instrumentos y la normativa técnica vigente, con el fin de disponer de información y datos confiables, veraces y actualizados, relacionados con los factores determinantes para la contratación de bienes y servicios, entre ellos, los precios, la calidad, las especificaciones técnicas, las garantías (de calidad y de servicio), los plazos de entrega, la experiencia, la solvencia financiera y moral, y cualquier otro que resulte pertinente y significativo.
- ➔ Vigilar que las contrataciones de materiales, insumos y servicios se realicen en las mejores condiciones económicas y de calidad para la Institución, que satisfagan eficazmente las necesidades planificadas y que se realice el control y seguimiento necesario durante la ejecución del Contrato hasta la recepción final, mediante el cumplimiento de la regulación y la normativa técnica vigente, con el objetivo de que el gasto e inversión que se realiza sea racional y oportuno.
- ➔ Mantener y actualizar el Registro de Proveedores, con la información y datos necesarios de las personas físicas y jurídicas que lo conforman, mediante el establecimiento de los mecanismos y condiciones que permitan su vinculación con el Registro centralizado, la inclusión y exclusión de proveedores y el

registro de las sanciones aplicadas, para disponer oportunamente de los potenciales oferentes de acuerdo con el objeto de contratación.

- ➔ Determinar y establecer los procedimientos de contratación para los bienes y servicios, con base en los límites económicos vigentes, tomando las previsiones correspondientes en cuanto a los plazos de recepción de ofertas, muestras, recomendación, adjudicación y otros, con el propósito de realizar los procedimientos en forma ágil y oportuna, para disponer de los recursos en las condiciones que se requieren.
- ➔ Tramitar las Licitaciones Públicas, las Licitaciones Restringidas, las Licitaciones por Registro, las Compras Directas y demás actividades relacionadas, conforme con las normas y disposiciones legales y administrativas, dentro del marco de seguridad, agilidad, oportunidad y confidencialidad que los casos requieren, manteniendo la documentación bajo los controles y registros necesarios, a efecto de que la gestión de contratación se realice de forma eficiente y eficaz.
- ➔ Asesorar, coordinar y apoyar a las unidades, servicios y comisiones internas, en los diferentes aspectos que involucran los trámites de Contratación Administrativa, con base en el desarrollo de actividades orientadas a estos fines, con el propósito de que las solicitudes de bienes y servicios se ajusten a los requisitos, plazos y términos establecidos, para disponer de los recursos en las condiciones apropiadas y oportunamente.
- ➔ Gestionar la recomendación técnica de las contrataciones tramitadas ante las unidades de trabajo solicitantes del bien o servicio, con base en el Expediente del Concurso y marco legal vigente, con el fin de disponer de los términos y fundamentos necesarios para el aval del proceso y el Acto de Adjudicación.

- ➔ Tramitar los requerimientos de información, los recursos de objeción, de revocatoria, de apelación y demás gestiones de los Proveedores, en los términos y plazos establecidos en el marco legal, gestionar su resolución internamente y notificar el resultado, mediante la implementación de los registros y controles pertinentes, con la finalidad de cumplir en forma efectiva con los principios de la Contratación Administrativa.
- ➔ Elaborar los contratos y las órdenes de compra con los datos e información requeridos, gestionar la Reserva de Presupuesto, la aprobación o refrendo, según corresponda, ante la autoridad o instancia definida, con base en la normativa técnica vigente, a efecto de que los documentos contractuales contengan los requisitos para su efectiva ejecución.
- ➔ Recibir y controlar las garantías de participación y cumplimiento, depositadas por los proveedores para respaldar las ofertas, los contratos y las órdenes de compra, en los términos y condiciones establecidos en el Cartel de Licitación, para el estudio de los casos durante el plazo de su vigencia, con base en las Actas de Recepción, los Vales de Entrada e informes correspondientes, con la finalidad de tomar las decisiones oportunamente en relación con su devolución o ejecución.
- ➔ Mantener registros y controles de las garantías de mantenimiento y soporte, otorgadas a los bienes y servicios contratados, con base en las estipulaciones del cartel, la oferta y el documento contractual, para asesorar e instruir a los usuarios en relación con las condiciones de operación, reparación, eventos similares y el reporte formal de las deficiencias para su debido trámite, con el objetivo de ejercer ante los proveedores los reclamos por fallas, defectos de fabricación, falta de repuestos, deficiente servicio de mantenimiento y otros aspectos relacionados.

- ➔ Gestionar la exoneración de impuestos y tributos de las mercancías contratadas en el nivel local y eventualmente en el exterior, con base en los términos contractuales, el marco legal vigente y los procedimientos establecidos, con el fin de ejercer apropiadamente este derecho institucional.

- ➔ Dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades sustantivas asignadas, a partir de las políticas, la normativa vigente, el plan operativo, el presupuesto, las actividades sustantivas aprobadas, los sistemas de información existentes y el grado de satisfacción de los usuarios, entre otros aspectos, con el propósito de que las funciones definidas se realicen en forma eficiente y oportuna.

- ➔ Formular y proponer a la autoridad superior las políticas, las normas y los lineamientos en materia de su competencia, a partir de las investigaciones y los estudios técnicos realizados, para uniformar los criterios que se deben aplicar para el desarrollo efectivo de la gestión.

- ➔ Elaborar y entregar los informes de gestión a la autoridad superior, con base en los plazos, términos y condiciones establecidas, para el ejercicio efectivo de los mecanismos de control y seguimiento.

- ➔ Propiciar una organización administrativa eficiente, eficaz y con calidad, mediante el análisis de los procedimientos de trabajo, con el fin de flexibilizar la gestión en función del usuario.

- ➔ Desarrollar programas de capacitación y actualización profesional para los funcionarios, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades específicas de la organización, con la finalidad de elevar los niveles de calidad y excelencia en la prestación de los servicios.

- ➔ Fomentar una cultura y un clima organizacional propicios para el desarrollo de la gestión, conforme con la aplicación de mecanismos motivadores y la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y con calidad.

- ➔ Administrar los recursos humanos, tecnológicos y físicos internos, de acuerdo con la normativa institucional vigente y el ejercicio de un liderazgo participativo y democrático, con el fin de apoyar el desarrollo de los programas sustantivos.

- ➔ Implementar el sistema de control interno, con base en las políticas y los lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.

- ➔ Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, a partir de los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las funciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación.

- ➔ Monitorear el desarrollo de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión y el análisis de la gestión, con el fin de lograr la ejecución efectiva de los planes y de los procesos de trabajo establecidos.

- ➔ Realizar reuniones periódicas de seguimiento, información y divulgación, con base en las políticas internas, con la finalidad de motivar al personal y retroalimentar el desarrollo de la gestión.

- ➔ Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

9.4 Sub proceso de Almacenamiento y Distribución

Es responsable de la recepción, el almacenamiento, la custodia, el control y la distribución de los materiales, insumos y equipos. Coordina con los responsables de los Subprocesos de Planificación, de Contratación Administrativa y demás unidades y servicios, con el fin de que el abastecimiento se realice en forma programada, con base en las normas y procedimientos, según las necesidades operativas de la organización.

Las funciones sustantivas que se deben realizar para el desarrollo de este Sub proceso, son las siguientes:

- ➔ Recibir mensualmente de las unidades y servicios las solicitudes de mercaderías e insumos, con base en los plazos programados, el Catálogo General de Suministros, el nivel de usuario, las cuotas establecidas y la normativa aplicable, para consolidar el Presupuesto de Despachos del Presupuesto del No Efectivo y formular el Pedido Mensual de los productos Categoría Almacenable (A).
- ➔ Mantener y actualizar el Sistema Informativo del Presupuesto de Despachos, conforme con los movimientos que se operan: cuotas, cantidades solicitadas, cantidades entregadas, ajustes y modificaciones, entre otros, e informar oportunamente a los componentes de planificación de suministros y de presupuesto, demás servicios y unidades usuarias, con el fin de que se adopten las decisiones que corresponda, según el ámbito de competencia de las partes involucradas.
- ➔ Recibir los materiales, insumos y equipos, entregados por el Departamento de Almacenamiento y Distribución y los Proveedores, con los respectivos documentos, mediante la verificación de los términos y condiciones del Pedido

Mensual, del Contrato, la Orden de Compra, las facturas, según corresponda, con la finalidad de lograr la óptima recepción de las mercancías y que la documentación que la respalda contenga los datos e información que los sistemas administrativos requieren.

- ➔ Coordinar y gestionar ante la Comisión, la Unidad o el Servicio solicitante, la revisión y aprobación técnica de los bienes entregados por los Proveedores, mediante el Acta de Aprobación o Rechazo (acción que debe quedar documentada en el expediente de compras), con el propósito de efectuar el control de calidad a los materiales, insumos y equipos, en las condiciones y especificaciones pactadas.
- ➔ Entregar a los proveedores las mercancías rechazadas y sus respectivos documentos, registrar en los expedientes los diferentes movimientos y acciones, gestionar la asignación de placa de activo a los equipos aprobados y tramitar los documentos de pago, con base en la regulación y la normativa técnica vigente, a efecto de que el acto de la recepción de bienes se consolide en forma técnica y cumpla con los procedimientos establecidos en forma ágil y oportuna.
- ➔ Mantener las cuotas de inventario de seguridad de los artículos Categoría A, de acuerdo con las normas del Sistema de Presupuesto de Despachos (SIPREDE) y la demanda de los artículos, para lograr un abastecimiento constante, suficiente y oportuno de los recursos necesarios en los servicios.
- ➔ Almacenar y custodiar los materiales e insumos aplicando las normas técnicas y procedimientos correspondientes, de identificación, manejo, estibamiento, traslado, rotación, de acuerdo con su naturaleza, empaque y demanda, a efecto de lograr la conservación de sus características, su localización y disponer oportunamente de productos aptos para el uso diseñado.

- ➔ Controlar, registrar y documentar los movimientos y afectaciones que se realicen al inventario: entradas, salidas, altas, bajas, y otras, con base en los contratos, las órdenes de compra, las facturas, las actas, los pedidos, las devoluciones, los ajustes y las disposiciones administrativas, con el propósito de contar con información oportuna y veraz sobre las condiciones de los productos en custodia.
- ➔ Programar y realizar inventarios internos selectivos y totales e identificar situaciones de inventarios sin demanda, con sobre existencias, obsoletos o deteriorados, de acuerdo con los procedimientos establecidos, con el objetivo de coordinar e informar al componente de planificación de suministros del establecimiento de salud, a los servicios y autoridades superiores, para que se adopten en forma oportuna las decisiones pertinentes.
- ➔ Recibir las solicitudes de materiales, insumos y activos para el abastecimiento interno de los servicios y unidades de trabajo, con base en la programación y los requerimientos establecidos para su clasificación, procesamiento y preparación de los pedidos, con el fin de entregarlos oportunamente en los servicios y unidades en condiciones apropiadas de conservación, empaque y embalaje.
- ➔ Desarrollar y mantener un programa de salud ocupacional para otorgar las condiciones apropiadas de seguridad al personal; un programa de limpieza para la implantación de las técnicas de aseo necesarias para la conservación de las características físicas y químicas de las mercancías y sus empaques; un programa de seguridad y vigilancia para salvaguardar el patrimonio de la Institución, con base en la regulación y la normativa técnica establecida, con el propósito de informar oportunamente cualquier situación que genere peligro para la integridad de las personas y las condiciones de los bienes en custodia.

- ➔ Asesorar, coordinar y apoyar a las unidades, servicios y comisiones internas, sobre los diferentes aspectos que involucra la recepción, el almacenamiento y distribución de los materiales, insumos y equipos, con base en las técnicas modernas y la normativa vigente, con el fin de que sus requerimientos se ajusten a los procedimientos establecidos, para disponer de los bienes en las condiciones apropiadas y oportunamente.
- ➔ Dirigir, supervisar, controlar y evaluar las actividades sustantivas asignadas, a partir de las políticas, la normativa vigente, el plan operativo, el presupuesto, las actividades sustantivas aprobadas, los sistemas de información existentes y el grado de satisfacción de los usuarios, entre otros aspectos, con el propósito de que las funciones asignadas se realicen en forma eficiente y oportuna.
- ➔ Formular y proponer a la autoridad superior las políticas, las normas y los lineamientos en materia de su competencia, a partir de las investigaciones y los estudios técnicos realizados, entre otros aspectos, para uniformar los criterios que se deben aplicar para el desarrollo efectivo de la gestión.
- ➔ Elaborar y entregar los informes de gestión a la autoridad superior, con base en los términos y condiciones establecidas, para el ejercicio efectivo de los mecanismos de control y seguimiento.
- ➔ Propiciar una organización administrativa eficiente, eficaz y con calidad, mediante el análisis de los procedimientos de trabajo, con el fin de flexibilizar la gestión en función del usuario.
- ➔ Desarrollar programas de capacitación y actualización profesional para los funcionarios, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades específicas de la organización, con la finalidad de elevar los niveles de calidad y excelencia en la prestación de los servicios.

- ➔ Fomentar una cultura y un clima organizacional propicios para el desarrollo de la gestión, conforme con la aplicación de mecanismos motivadores y la normativa interna de trabajo vigente, a efecto de otorgar servicios eficientes, oportunos y con calidad.
- ➔ Administrar los recursos humanos, tecnológicos y físicos internos, de acuerdo con la normativa institucional vigente y el ejercicio de un liderazgo participativo y democrático, con el fin de apoyar el desarrollo de los programas sustantivos.
- ➔ Implementar el sistema de control interno, con base en las políticas y lineamientos definidos, con la finalidad de lograr una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.
- ➔ Suministrar en forma oportuna la información solicitada por las autoridades superiores, con base en los requerimientos específicos, para que se cumplan efectivamente las funciones de fiscalización, seguimiento, control y evaluación.
- ➔ Monitorear el desarrollo de los objetivos y las metas planificadas, mediante la revisión y el análisis de la gestión, para lograr la ejecución efectiva de los planes y de los procesos de trabajo establecidos.
- ➔ Realizar reuniones periódicas de seguimiento, información y divulgación, a partir de las políticas internas, con la finalidad de motivar al personal y retroalimentar el desarrollo de la gestión.
- ➔ Realizar otras funciones propias de su ámbito de competencia, a partir de los requerimientos de la organización, con el propósito de cumplir con la misión y los objetivos establecidos.

9.5 La Comisión Técnica Local de Compras

Se establece y define esta instancia, como un órgano técnico asesor de apoyo, en materia de contratación administrativa, a la Dirección General y a la Dirección Administrativa-Financiera del establecimiento de salud. Esta comisión estará conformada de la siguiente forma:

En Hospitales Nacionales, Especializados y Regionales (que en el punto 11, página 41, Estructura Organizacional, se clasifican como Tipo A), la Comisión estará integrada como mínimo con cinco funcionarios. En los demás casos (clasificados como Tipo B, página 42, y Tipo C página 43), se integrará al menos con tres funcionarios.

La Dirección General y la Dirección Administrativa-Financiera integrarán la Comisión Técnica Local de Compras, con representatividad de diferentes áreas funcionales, con colaboradores con amplia experiencia en la gestión de la unidad y capacitación en la materia de Contratación Administrativa. Se propone que la Comisión se conforme, al menos, con el siguiente personal:

- 1 - Un representante de la Dirección General.
- 2 - Un representante de la Dirección Administrativa-Financiera
- 3 - El Coordinador (a) del Área de Gestión de Bienes y Servicios.

En los casos que aplica, los otros dos funcionarios los designan conjuntamente el Director General y el Director Administrativo-Financiero del establecimiento de salud, bajo los criterios de representatividad y experiencia ya comentados.

Las funciones sustantivas que debe desarrollar la Comisión Técnica Local de Compras son las siguientes:

- ➔ Recibir los Expedientes de los procedimientos de Contratación Administrativa de bienes y servicios de la unidad, para su revisión y aprobación, con base en las disposiciones legales, lineamientos técnicos y administrativos vigentes, con el fin de que los Actos de Adjudicación, a cargo de la Dirección General o la Dirección Administrativa-Financiera, según corresponda, dispongan de la seguridad jurídica y administrativa requerida.
- ➔ Registrar la gestión realizada en cada sesión de trabajo, la asistencia de los miembros y visitantes, así como los acuerdos, las disposiciones y lineamientos que se derivan de los casos, mediante el levantamiento de las actas que corresponda, con el propósito de aportar la información necesaria para los efectos de control interno y disponer de los medios de consulta y revisión apropiados.
- ➔ Consultar aspectos legales, administrativos y técnicos de los procesos ante unidades o instancias institucionales, las Comisiones Técnicas de Normalización del Sistema Central de Suministros, e inclusive órganos y entes públicos, cuando se considere necesario disponer de mayores elementos de juicio, a efecto de fundamentar y aprobar casos específicos.
- ➔ Convocar a las sesiones de trabajo al personal involucrado en los procesos de contratación, entre ellos la jefatura de la unidad solicitante, usuarios de los bienes y servicios, Coordinadores de las Sub áreas de Planificación, Contratación Administrativa o Almacenamiento y Distribución, para ampliar los criterios de recomendación y disponer de mayor información sobre los recursos e insumos a contratar, con el objetivo de que las inversiones y el gasto institucional se realicen en el marco de la racionalidad, la oportunidad y la efectividad que se requiere.

- ➔ Alertar y recomendar a las autoridades superiores del establecimiento de salud la adopción o implantación de acciones preventivas, de control, de evaluación, a partir de las necesidades de bienes y servicios que se generan, de los costos de su contratación y de la demanda, utilización o consumo que se presenta, con el fin de apoyar integralmente la gestión administrativa de la cadena de abastecimiento local.

10. Áreas y sub áreas de trabajo

Las áreas y sub áreas de trabajo facilitan el desarrollo de los objetivos y de las actividades comunes de acuerdo con su afinidad e interrelación, permiten la coordinación, la asignación de responsabilidades, el establecimiento de las interrelaciones funcionales y del sistema de comunicaciones.

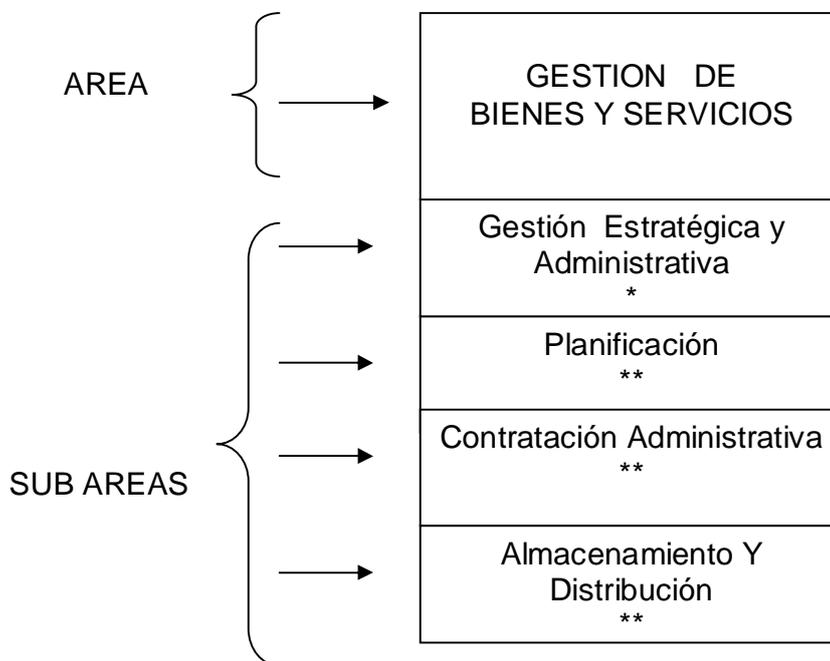
La organización de la unidad de trabajo, se basa en la conformación de áreas y sub áreas de procesos que sustituyen las estructuras rígidas tradicionales. Esta modalidad de organización permite la asignación efectiva de los recursos disponibles para la consecución de metas específicas, mediante el empleo de equipos de trabajo inter y multidisciplinarios y el desempeño polifuncional del recurso humano, aspectos que facilitan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para el Área de Gestión de Bienes y Servicios que operará en los establecimientos de salud, se define un área integral denominada Gestión de Bienes y Servicios y cuatro subáreas de trabajo, con el fin de desarrollar un abastecimiento efectivo, facilitar la asignación de recursos, la ejecución de los procesos de producción, de los servicios sustantivos y de apoyo, incrementar la satisfacción de los usuarios, la implementación de los mecanismos de control y evaluación.

En concordancia con la complejidad y la clasificación del establecimiento de salud, la magnitud del Presupuesto de Despachos y del Presupuesto de Operaciones para la contratación local de bienes y servicios, la cantidad y tipos de procedimientos de Contratación Administrativa que se tramitan, entre otras variables, se asignan los recursos humanos, físicos, materiales y tecnológicos. En función de lo anterior, las sub áreas de trabajo que se establecen deben estar bajo la responsabilidad de un funcionario, pero en los casos de establecimientos de salud de baja complejidad y cobertura, varios o todos los subprocesos, deben ser asumidos por un mismo equipo de trabajo o responsable, sin que ello sea obstáculo para desarrollar la gestión en forma eficaz.

Seguidamente se presenta la matriz que contiene el área y las subáreas de trabajo definidas.

MATRIZ: ÁREAS Y SUB AREAS DE TRABAJO



* Administrada por el Coordinador del Área.

** Administradas por un Coordinador de Sub área

11. Estructura Organizacional

La estructura organizacional agrupa procesos y subprocesos con el propósito de lograr la máxima eficiencia, eficacia y productividad en el logro de la misión, los objetivos y las metas definidas. Su diseño permite alinear los objetivos estratégicos, operacionales y financieros de la organización, facilita el trabajo en equipo, otorga mayor agilidad a la organización para la prestación de los servicios, sin perder de vista la importancia que representa disponer de una cultura organizacional orientada al usuario, que fomente los valores individuales y colectivos, las interrelaciones positivas y promueva el bienestar y la salud de la organización. No existe un modelo de organización perfecto, por lo que se deben considerar sus ventajas y desventajas, para aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades que se presenten.

El organigrama jerárquico es la representación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, define como se integran en una unidad de trabajo los procesos afines e interrelacionados, identifica las líneas de autoridad y de responsabilidad, representa los niveles de toma de decisiones y de administración estratégica y operativa. Se elabora como un subproducto final de la aplicación de la metodología establecida, es un medio y no un fin en sí mismo, representa en forma estática la organización, la dinámica funcional se obtiene mediante el desarrollo de los mecanismos de coordinación, la interacción humana, la conformación interna de equipos de trabajo inter, multidisciplinarios y polifuncionales para la implementación de los procesos y subprocesos permanentes de la organización, la estructuración de equipos de trabajo matriciales y por proyectos para la consecución eficaz de los objetivos y estrategias temporales.

Como se indicó, es necesario considerar para la implantación del modelo en los establecimientos de salud, la magnitud y complejidad de las variables esenciales de la cadena de abastecimiento, entre ellas, el monto del Presupuesto de No Efectivo, cantidad de productos Categoría A relacionados con la existencia en la

unidad, monto del Presupuesto de Efectivo para Bienes y Servicios, cantidad y complejidad del tipo de procedimientos de Contratación Administrativa tramitados, clasificación o categoría del centro hospitalario o Área de Salud, entre otros aspectos. Lo anterior con el propósito de definir la pertinencia de disponer de coordinadores de áreas o de las sub áreas establecidas.

La organización para los Hospitales Nacionales, Especializados y Regionales, debido entre otros aspectos, al alto volumen de transacciones, presupuesto administrado y la complejidad de las compras, se establece que deben operar con base en la estructura organizacional tipo A.

En las unidades de trabajo de mediana o baja complejidad, en las cuales la cadena de abastecimiento de bienes y servicios no implica la administración de grandes cantidades de materiales e insumos y de alta demanda para la contratación local de múltiples bienes y servicios, la estructura organizacional y el personal a asignar en cada uno de los procesos y subprocesos, debe ajustarse en función de las variables mencionadas anteriormente.

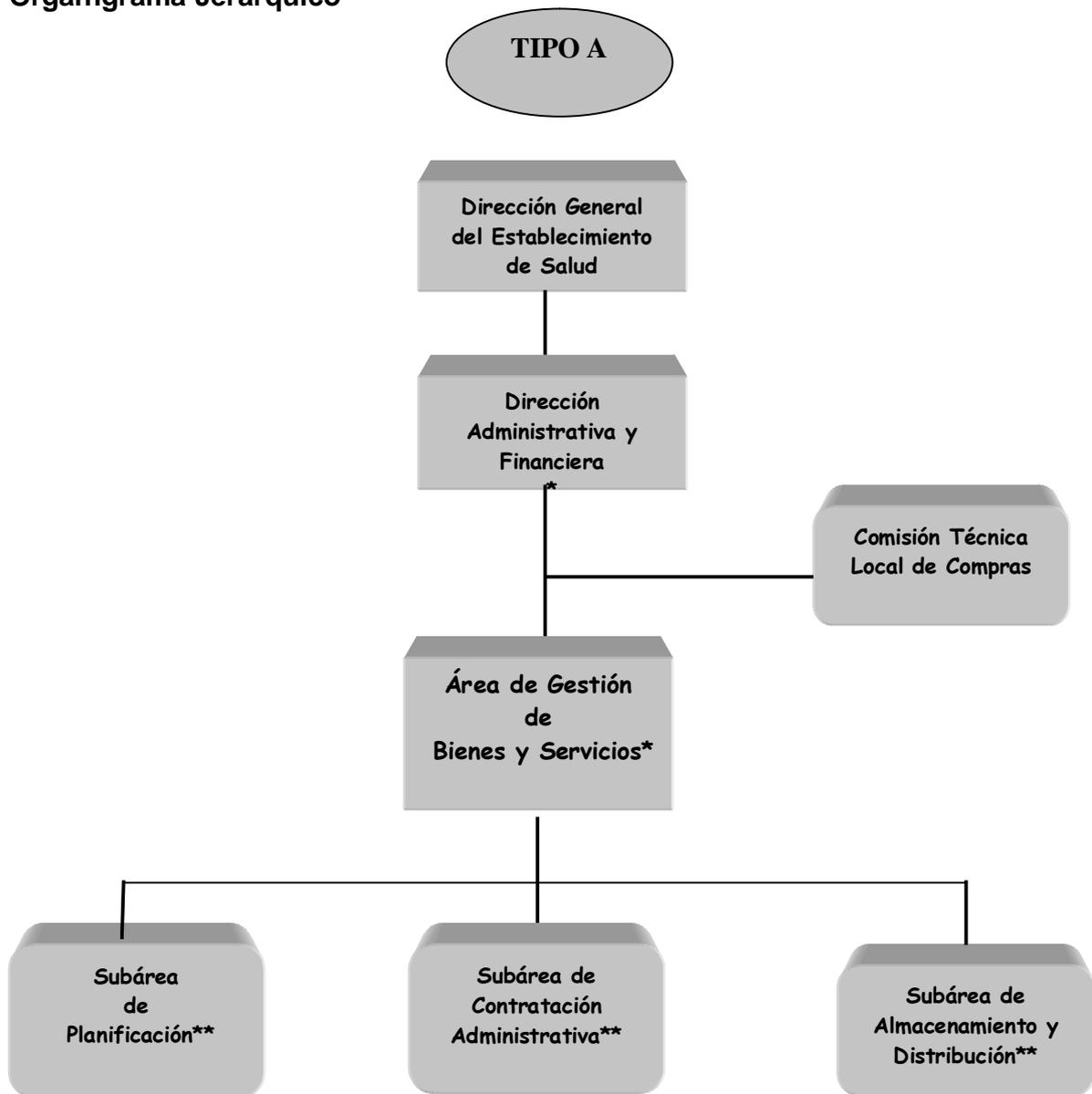
Con base en lo anterior, en los Hospitales Periféricos operará la estructura organizacional tipo B y para las Áreas de Salud la tipo C.

Para la estructura organización tipo C la administración del establecimiento de salud, con base en la complejidad y las variables definidas anteriormente conformará un equipo de trabajo responsable del desarrollo integral de la gestión. En las Áreas de Salud tipo 3, se designará un coordinador de la Subárea Gestión de Bienes y Servicios y en las Áreas de Salud tipo 1 y 2, son actividades sustantivas adscritas a la Administración. Adicionalmente se deben implementar los mecanismos de control interno requeridos y necesarios, con el fin de que las decisiones de contratación administrativa de bienes y servicios, en relación con la definición de las necesidades reales, la recomendación, la adjudicación y el pago, no se concentren en un solo funcionario, sino que se aplique en forma discrecional

y racionalmente la división de funciones, en concordancia con las disposiciones vigentes.

Seguidamente se presentan las estructuras organizacionales propuestas para cada tipo de establecimiento:

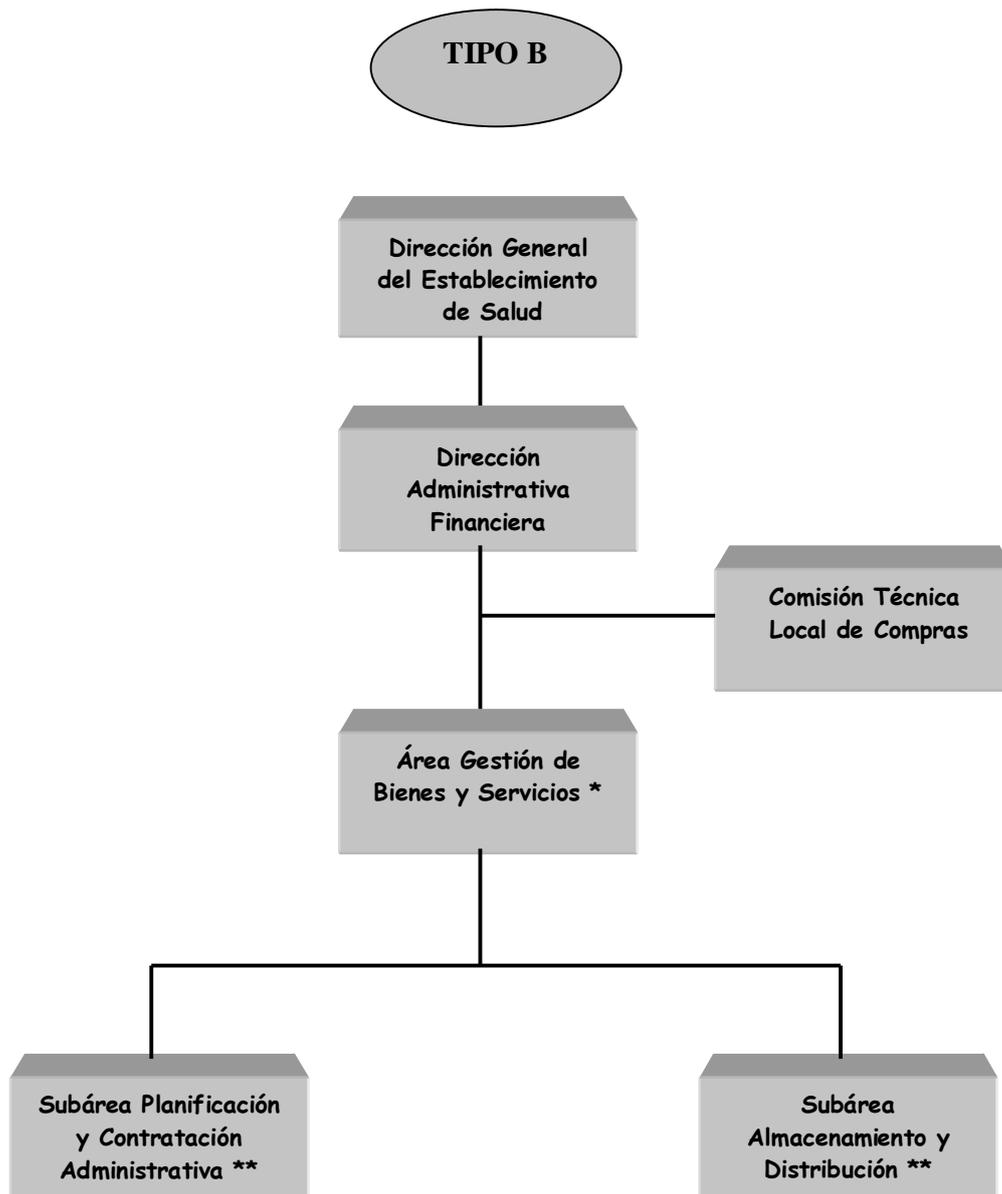
**Estructura Organizacional
 Área de Gestión de Bienes y Servicios en los Hospitales Nacionales,
 Especializados y Regionales.
 Organigrama Jerárquico**



*El Coordinador del Área administra el proceso de Abastecimiento de Bienes y Servicios y el Sub proceso de Gestión Estratégica y Administrativa.

** A cargo de un Coordinador de Subárea.

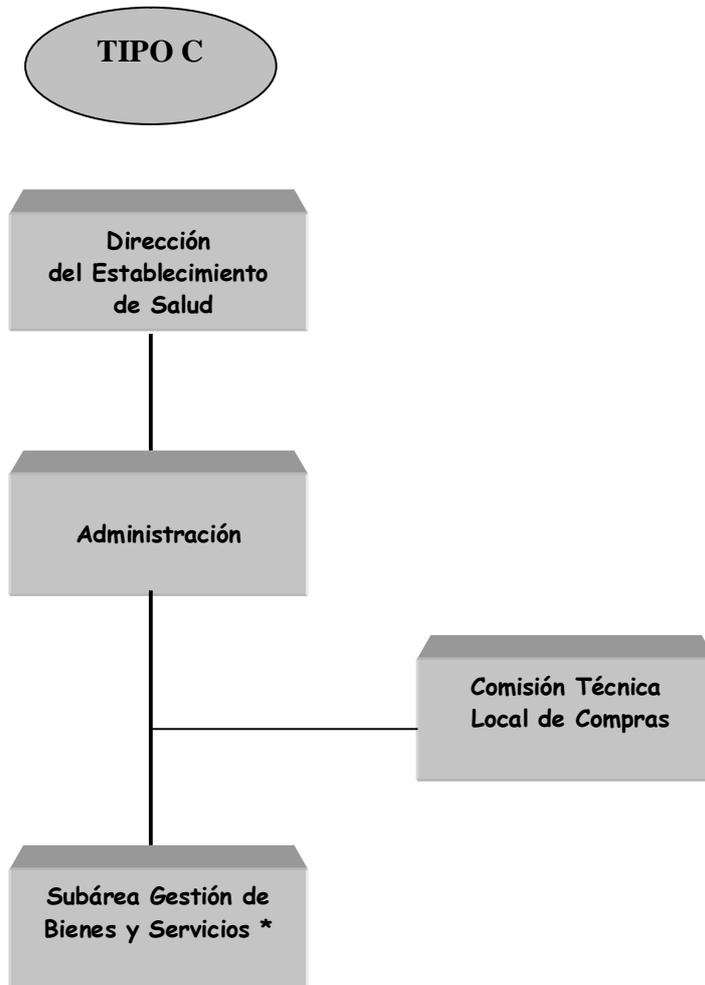
Estructura Organizacional
Área de Gestión de Bienes y Servicios en los Hospitales Periféricos
Organigrama Jerárquico



* El Coordinador del Área administra el subproceso de Gestión Estratégica y Administrativa.

** A cargo de un Coordinador de Subárea.

**Estructura Organizacional
Subárea de Gestión de Bienes y Servicios en las Áreas de Salud
Organigrama Jerárquico**



* En el Área de Salud Tipo 3, se conforma una Subárea integrada por un equipo de trabajo y adscrita a la Administración, responsable de los subprocesos de: Gestión Estratégica y Administrativa, Planificación, Contratación Administrativa y Almacenamiento y Distribución. Para las Áreas de Salud Tipo 1 y 2, son actividades sustantivas adscritas a la Administración.

12. Tipo y ámbito de autoridad

Es la identificación del tipo de autoridad que ejerce la unidad de trabajo, (asesora, técnica, funcional, de línea, entre otras). El ámbito de autoridad lo define la cobertura y alcance: nivel central, regional, local o institucional.

El Área de Gestión de Bienes y Servicios ejerce autoridad de línea para las Sub áreas subordinadas y asesora, técnica y funcional en el ámbito de su competencia, para las diversas unidades de trabajo del establecimiento de salud.

Los diferentes servicios y unidades de trabajo que integran el establecimiento de salud, deben cumplir obligatoriamente con las políticas, las normas y los lineamientos establecidos por el Área de Gestión de Bienes y Servicios, solicitarán la asesoría y la capacitación requerida, cuando lo consideren necesario.

13. Relaciones de Coordinación

Son las vinculaciones funcionales que existen entre las diferentes unidades de trabajo para el desarrollo de las acciones estratégicas, operativas y el cumplimiento de la misión organizacional, requieren el establecimiento de canales de comunicación efectivos y se originan en el ámbito interno y externo del centro asistencial.

Para cumplir con los objetivos propuestos y desarrollar las actividades del Área de Gestión de Bienes y Servicios, es necesario una estrecha y constante interrelación con diferentes instancias en el ámbito local e institucional e inclusive, externamente, con entes y organizaciones públicas y privadas.

En el ámbito local con las siguientes instancias:

- Dirección General y Dirección Administrativa-Financiera del Hospital o Director y Administrador del Área de Salud, según corresponda, para la formulación, revisión y evaluación de los planes de abastecimiento de bienes y servicios.
- Comisión Técnica Local de Compras, unidades y servicios, para el establecimiento de las necesidades, su estudio, fijar las prioridades y definir los programas de compras y Presupuesto de Despachos.
- Área Financiero Contable u Oficina de Presupuesto, para el control presupuestario en concordancia con los gastos e inversiones.

En el ámbito institucional, con las siguientes instancias del nivel central:

- Direcciones y unidades de sede: para la coordinación y asesoramiento en diversos aspectos de la gestión y la aprobación de los asuntos que correspondan.
- Comisión Técnica de Normalización del Sistema de Suministros y el Departamento de Equipamiento Institucional, para la asesoría en la definición de especificaciones técnicas referentes a los insumos que se planea adquirir.
- Área de Almacenamiento y Distribución, para la ejecución del Presupuesto de Despachos.

A nivel externo con los siguientes entes:

- Contraloría General de la República, para la asesoría y actualización relacionada con la legislación y jurisprudencia de la Contratación Administrativa y la aprobación de los asuntos pertinentes.

- Ministerio de Economía, Industria y Comercio, para la asesoría en materia de adquisición de bienes y servicios conforme con a los compromisos y obligaciones de los proveedores: calidad, garantías, entre otros aspectos.
- Proveedores y sus organizaciones, para informar de la organización, políticas y procedimientos, y establecer sanas relaciones de apoyo y colaboración.

14. Factores claves de éxito

Para la implementación del Modelo de Organización en el ámbito de los establecimientos de salud, se requiere de algunas condiciones básicas que las autoridades correspondientes deben observar y desarrollar para la puesta en práctica de esta organización. Estos factores claves de éxito representan exigencias fundamentales que el entorno impone a la organización y que le permiten desarrollar sus actividades sustantivas con efectividad.

- Desarrollar un programa de información con los responsables de las áreas específicas y con los colaboradores que las integran, para informarles sobre el esquema de organización del Modelo, la misión, la visión, los objetivos, los subprocesos, las actividades y funciones sustantivas definidas, para disponer en su ámbito, de una cadena de abastecimiento de bienes y servicios consolidada, eficiente, eficaz y dinámica para cumplir en forma efectiva con las exigencias de la demanda.
- Comunicar a las diversas unidades de trabajo que integran el establecimiento de Salud, la implementación del Modelo de Organización del Área de Gestión de Bienes y Servicios, para alcanzar los niveles de coordinación necesarios en el ámbito de acción e impulsar el trabajo en equipo, con el fin de consolidar la cadena de abastecimiento y facilitar el logro de la misión de la organización.

- Asignar los recursos humanos, la planta física, los equipos y la tecnología, de acuerdo con los requisitos, las condiciones técnicas y operativas que en cada caso se requiere, con el fin de desarrollar el proceso, los subprocesos y actividades sustantivas definidas para esta Área de Trabajo.

- Fomentar el desarrollo de la cultura organizacional de la Institución, con el propósito de mejorar las interrelaciones personales, identificar a los funcionarios con la organización y lograr mayor eficiencia, eficacia y productividad en la gestión.

- Las autoridades superiores del Establecimiento de Salud, al momento de la implementación del Modelo, deben introducir los ajustes necesarios en la estructura organizacional, para que responda al modelo diseñado y se proceda a la designación del Coordinador de Área y de las Sub áreas establecidas, en congruencia con la clasificación del establecimiento, la magnitud y complejidad de las actividades de la cadena de abastecimiento que opera en la unidad de trabajo, de tal forma que la ejecución de los subprocesos y actividades sustantivas se realicen dentro de un marco de racionalidad, eficiencia y eficacia.

- Es necesario que la Dirección de Recursos Materiales revise y actualice el Reglamento de Normas y procedimientos para la obtención de bienes y servicios en forma desconcentrada de la C.C.S.S., así como otros instrumentos y disposiciones que regulan internamente la gestión de abastecimiento en el nivel local, con el propósito de ajustarla al nuevo modelo de funcionamiento y organización del Área de Gestión de Bienes y Servicios.

Este documento fue aprobado por la Junta Directiva en el artículo 17º de la sesión No.8002, celebrada el 20 de octubre de 2005 y en el artículo 20º de la sesión No.8018, del 13 de diciembre de 2005, se aprobaron los ajustes a este Modelo.

CAJA COSTARRICENSE DE SEGURO SOCIAL
GERENCIA DE DIVISIÓN ADMINISTRATIVA

Trabajo elaborado por

Lic. Martín Gutiérrez León, M.Sc.
Consultor Interno

Revisión y asesoría técnica

Lic. Jorge Sequeira Durán, M.B.A.
Coordinador Área Efectividad y Bienestar de la Organización

Dirección, conducción y aprobación técnica

Lic. Eduardo Aguilar Jiménez, M.B.A.
Director Institucional
Dirección de Desarrollo Organizacional

Apoyo Logístico

Srta. Llyna Fernandez Cascante
Secretaria Ejecutiva

Diciembre de 2005