

---

BALANCE  
DE GESTIÓN INTEGRAL  
AÑO 2004

CENTRAL DE  
ABASTECIMIENTO DEL  
SISTEMA NACIONAL DE  
SERVICIOS DE SALUD  
(CENABAST)

SANTIAGO DE CHILE

---

## Índice

<b>1. Carta del Jefe de Servicio.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Identificación de la Institución.....</b>	<b>5</b>
• Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución.....	6
• Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio .....	6
• Principales Autoridades .....	7
• Definiciones Estratégicas .....	8
- Misión Institucional .....	8
- Objetivos Estratégicos.....	8
- Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos.....	8
- Clientes / Beneficiarios / Usuarios.....	9
- Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios .....	9
• Recursos Humanos .....	10
- Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo .....	10
- Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo.....	11
- Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo.....	12
• Recursos Financieros .....	13
- Recursos Presupuestarios año 2004 .....	13
<b>3. Resultados de la Gestión .....</b>	<b>14</b>
• Cuenta Pública de los Resultados .....	15
- Balance Global .....	15
- Resultados de la Gestión Financiera .....	18
- Resultados de la Gestión por Productos Estratégicos .....	23
• Cumplimiento de Compromisos Institucionales .....	25
- Informe de Programación Gubernamental .....	25
- Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas.....	27
• Avances en Materias de Gestión .....	28
- Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión .....	28
- Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo .....	30
- Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales .....	30
- Avances en otras Materias de Gestión .....	31
• Proyectos de Ley.....	32

<b>4. Desafíos 2005 .....</b>	<b>33</b>
<b>5. Anexos.....</b>	<b>34</b>
• Anexo 1: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004 .....	35
• Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño .....	40
• Anexo 3: Programación Gubernamental .....	41
• Anexo 4: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004 .....	42
• Anexo 5: Transferencias Corrientes .....	43
• Anexo 6: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos .....	44

## Índice de Cuadros

Cuadro 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo.....	10
Cuadro 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo.....	11
Cuadro 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo.....	12
Cuadro 4: Ingresos Presupuestarios Percibidos año 2004.....	13
Cuadro 5: Gastos Presupuestarios Ejecutados año 2004.....	13
Cuadro 6: Ingresos y Gastos años 2003 – 2004.....	18
Cuadro 7: Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2004.....	20
Cuadro 8: Indicadores de Gestión Financiera.....	22
Cuadro 9: Cumplimiento de Indicadores de Desempeño año 2004.....	35
Cuadro 10: Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2004.....	40
Cuadro 11: Cumplimiento Programación Gubernamental año 2004.....	41
Cuadro 12: Cumplimiento PMG 2004.....	42
Cuadro 13: Cumplimiento PMG años 2001 – 2003.....	42
Cuadro 14: Transferencias Corrientes.....	43
Cuadro 15: Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos.....	44

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato.....	10
Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento.....	11
Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo.....	12

---

## 1. Carta del Jefe de Servicio.



**MARIO JEREZ ESPINA**  
**DIRECTOR**

El año 2004 CENABAST implementó su nuevo modelo de operación, instalándose como intermediador de la gestión de compra de fármacos e insumos clínicos, lo que significa que ya no utiliza recursos propios para adquirir productos, sino que lo hace por mandato de terceros. El cambio de modelo significa que CENABAST consolida la planificación anual de los requerimientos de fármacos e insumos clínicos que realiza cada uno los usuarios con la finalidad de concentrar una mayor demanda, aumentando el volumen de compra, lo que permite conseguir una óptima negociación con los proveedores y obtener significativas economías para los establecimientos.

Al emprender este camino, estábamos conscientes del gran desafío al que nos enfrentaríamos. Sin embargo, los avances obtenidos el año 2003 nos alentaron a trabajar en torno al cumplimiento de las altas metas propuestas para el año 2004. El mayor volumen de demanda agregada permitió alcanzar niveles de intermediación y ahorro muy superiores a los obtenidos en años anteriores. Los montos transados por CENABAST casi se duplicaron en dos años, creciendo un 48% respecto del año 2002, en lo que respecta a la intermediación de la gestión de compra a los hospitales del S.N.S.S. y establecimientos de salud dependientes de la atención primaria. El impacto de este aumento en las transacciones se observa en los niveles de ahorro generados, los que alcanzaron los 15 millones de dólares. Estos logros nos alientan a seguir en esta senda, que implica mejorar los niveles de eficiencia y calidad en la generación de nuestros productos estratégicos para así satisfacer las necesidades de la red asistencial de salud pública.

El año 2004 la operación total de la CENABAST alcanzó los \$80.987 millones de pesos, casi 140 millones de dólares, intermediación que involucra Programas de Alimentación Complementaria, Programas Sanitarios asociados a temas de salud pública, intermediación a los establecimientos de salud hospitalarios del S.N.S.S. y a los centros de atención primaria. El volumen intermediado al área hospitalaria alcanzó los \$ 26.074 millones lográndose un 37% de incremento respecto del año 2003, lo que permitió que la Central aumentara su participación en el gasto devengado del S.N.S.S. en productos químico farmacéuticos y materiales quirúrgicos, alcanzando un 21% de las compras de los hospitales, quedando aún una gran brecha respecto de la desafiante meta propuesta.

En cuanto a la gestión asociada a Programas Sanitarios, se lograron importantes ahorros en la gestión de compras, lo que permitió la adquisición de mayor cantidad de dosis para el Programa Ampliado de Inmunización y Campaña Anti-influenza. Respecto del Programa de Alimentación Complementaria, es importante destacar que CENABAST participó activamente durante el año 2004 en la actualización de las especificaciones técnicas de todos los productos asociados al Programa con el fin de evitar problemas de calidad de los productos intermediados. Asimismo, se implementó

---

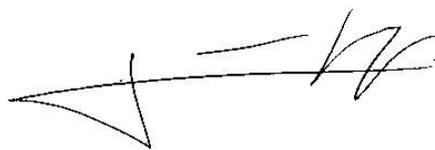
el modelo de distribución directa para el producto leche purita cereal y se encargó un estudio del modelo de distribución a la Universidad de Chile.

En el ámbito financiero, a pesar de haber obtenido una pérdida de MM\$385 producto del aumento en los gastos de operación derivados del aumento en las transacciones, se logró cancelar todas las deudas de años anteriores con proveedores y se disminuyó el tiempo promedio de pago. Asimismo, mejoraron los niveles de recuperación de cuentas por cobrar, ya que aún cuando no se logró la meta fijada para el año 2004 la relación de cuentas por cobrar sobre montos intermediados se mantuvo a pesar del aumento de las transacciones y se logró reducir a 22% las cuentas por cobrar de años anteriores, lo que refleja el mejor comportamiento de nuestros usuarios/clientes y un tratamiento más eficaz de las notas de crédito.

Consciente de las ventajas que trae consigo la agregación de demanda en relación a la optimización de recursos, CENABAST innovó en el abastecimiento de oxígeno líquido cuyo gasto ascendía MM\$3.724 anuales (año 2003) en el sistema hospitalario y cuya dispersión de precios alcanzaba un 300%, realizando una licitación pública internacional cuyo objeto fue el suministro de oxígeno líquido criogénico para Hospitales del S.N.S.S., el impacto del proceso fue una importante baja en los precios vigentes, lo que significa un ahorro que alcanza los \$1.800 millones de pesos por año y \$ 9.000 millones de pesos en los cinco años de duración que tendrá el contrato de suministro.

Para enfrentar los nuevos desafíos respecto de una mejor atención a los usuarios, acceso a mejores precios, y transparencia, implementamos una serie de mejores prácticas tales como la creación de un formulario electrónico Web para que los usuarios realicen su programación anual y los ajustes trimestrales a ésta; la creación de la Oficina Integral de Atención; la realización de "Remates a la baja" en la apertura de ofertas económicas en sesión especial con los proveedores, realizándose rondas con los mejores precios; la evaluación y clasificación de proveedores de acuerdo a estrictas normas de calidad; la publicación de productos adjudicados y sus precios y la adecuación de canasta con nuevo mix de productos.

El principal desafío que se nos presenta es avanzar en la intermediación de productos a nivel de la Red Asistencial de Salud Pública, aportando a la optimización de recursos, poniendo énfasis en los productos asociados a las patologías AUGE. Como institución hemos puesto el foco en la excelencia operacional y el posicionamiento de CENABAST, es por ello que hemos iniciado el diseño de un Cuadro de Mando Integral (BSC) que nos permitirá monitorear los niveles de eficiencia y eficacia comprometidos, además de comprometer el desempeño de los funcionarios en las metas de gestión. Por otro lado, en el marco de la excelencia operacional tenemos pendiente el desafío de optimización de los procesos a nivel de usuarios y de operación interna de CENABAST, utilizando las tecnologías disponibles e incorporando gestión del conocimiento en nuestros procesos.



**MARIO JEREZ ESPINA**

---

## 2. Identificación de la Institución

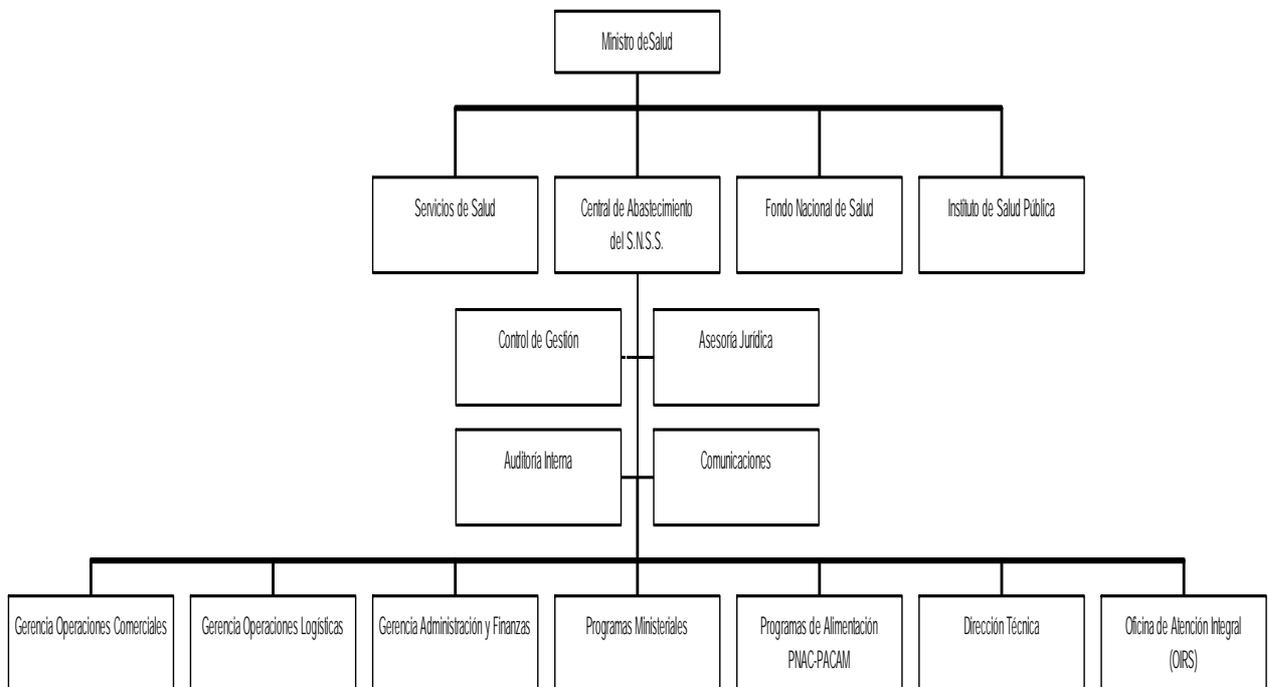
- Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución
- Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio
- Principales Autoridades
- Definiciones Estratégicas
  - Misión Institucional
  - Objetivos Estratégicos
  - Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos
  - Clientes / Beneficiarios / Usuarios
  - Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios
- Recursos Humanos
  - Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo
  - Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo
  - Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo
- Recursos Financieros
  - Recursos Presupuestarios año 2004

---

- **Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución**

La Central de Abastecimiento del S.N.S.S. se rige por el Decreto Ley N ° 2.763 Capítulo V del año 1979 y el Reglamento Orgánico Decreto Supremo N ° 78 del año 1980, ambos del Ministerio de Salud.

- **Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio**



---

- Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Director (S)	Mario Jerez Espina
Gerente de Operaciones Comerciales (S)	Claudio Salinas Jara
Gerente de Operaciones Logísticas	Francisco Robles García
Gerente de Administración y Finanzas	David López Urrutia
Jefe Departamento Control de Gestión	Mª Loreto González Jeria
Jefe Departamento Asesoría Jurídica (S)	Fabián Ramírez Gutiérrez
Jefe Departamento Auditoría Interna	Gabriela Parada González
Jefe Departamento Comunicaciones	Jorge Ulsen Rivas

---

## • Definiciones Estratégicas

### - Misión Institucional

Articular y facilitar, con eficiencia y calidad, la gestión de abastecimiento de fármacos, insumos, alimentos y servicios, entre los proveedores y el sistema de atención de salud, contribuyendo al mejoramiento permanente de sus condiciones de compra.

### - Objetivos Estratégicos

Número	Descripción
1	Incorporar eficiencia en el sistema de compras en el sector salud a través de la agregación de demanda accediendo a precios más bajos.
2	Incorporar eficiencia en el manejo logístico a nivel agregado, entregando servicios de operador logístico en los sistemas de apoyo logístico aportando a la modernización del sector y a la reforma a la salud.

### - Productos Estratégicos vinculado a Objetivos Estratégicos

Número	Nombre - Descripción	Objetivos Estratégicos a los cuales se vincula
1	Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios. <ul style="list-style-type: none"><li>Servicio de Intermediación para establecimientos de salud del S.N.S.S.</li><li>Servicio de Intermediación para establecimientos de Atención Primaria.</li><li>Servicio de Intermediación para Programas del Ministerio de Salud.</li></ul>	1
2	Servicio de Apoyo Logístico. <ul style="list-style-type: none"><li>Servicio de Distribución.</li><li>Servicio de Almacenaje.</li><li>Servicio de Inventario en Línea.</li></ul>	2

- **Clientes / Beneficiarios / Usuarios**

Número	Nombre
1	Servicios de Salud.
2	Hospitales del Sistema Nacional de Servicios de Salud.
3	Centros de Atención Primaria.
4	Subsecretaría de Salud.

- **Productos Estratégicos vinculado a Clientes / Beneficiarios / Usuarios**

Número	Nombre – Descripción	Producto Estratégico	Clientes/beneficiarios/usuarios a los cuales se vincula
1	Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios.		1-2-3-4
2	Servicio de Apoyo Logístico.		1-2-3-4

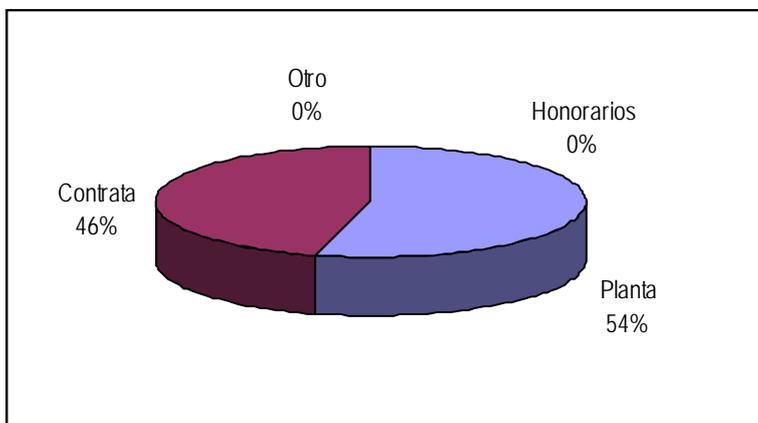
---

- **Recursos Humanos**

- **Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato y Sexo**

Cuadro 1 Dotación Efectiva <sup>1</sup> año 2004 por tipo de Contrato y Sexo			
	Mujeres	Hombres	Total
Planta	47	73	120
Contrata	42	59	101
Honorarios <sup>2</sup>			
Otro			
TOTAL	89	132	221

- **Gráfico 1: Dotación Efectiva año 2004 por tipo de Contrato**



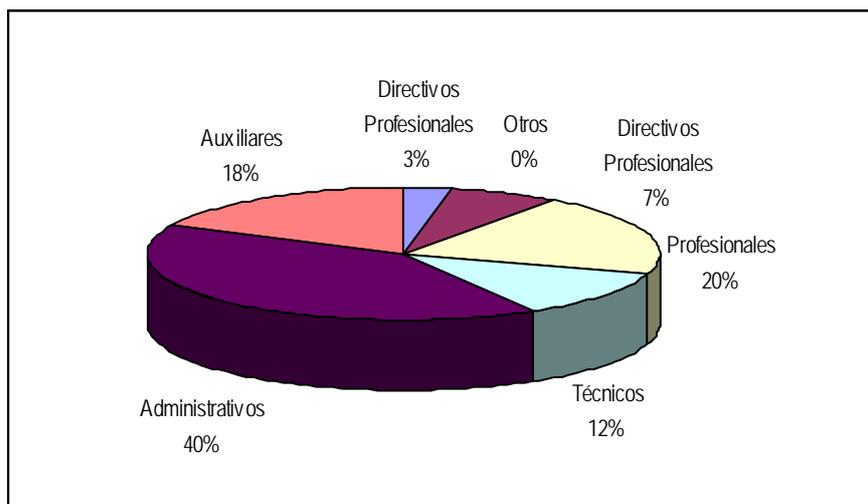
---

1 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.  
2 Considera sólo el tipo "honorario asimilado a grado".

## - Dotación Efectiva año 2004 por Estamento y Sexo

Cuadro 2 Dotación Efectiva <sup>3</sup> año 2004 Por Estamento y Sexo			
	Mujeres	Hombres	Total
Directivos Profesionales <sup>4</sup>	3	4	7
Directivos no Profesionales <sup>5</sup>	7	8	15
Profesionales <sup>6</sup>	21	23	44
Técnicos <sup>7</sup>	13	13	26
Administrativos	41	48	89
Auxiliares	4	36	40
Otros <sup>8</sup>			
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>132</b>	<b>221</b>

- Gráfico 2: Dotación Efectiva año 2004 por Estamento



3 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

4 Incluye a Autoridades de Gobierno, Jefes superiores de Servicios y Directivos Profesionales.

5 Este estamento incluye a Directivos no Profesionales y Jefaturas de Servicios Fiscalizadores.

6 Este estamento considera al personal Profesional, incluido el afecto a las Leyes Nos. 15.076 y 19.664, los Fiscalizadores y Honorarios asimilados a grado.

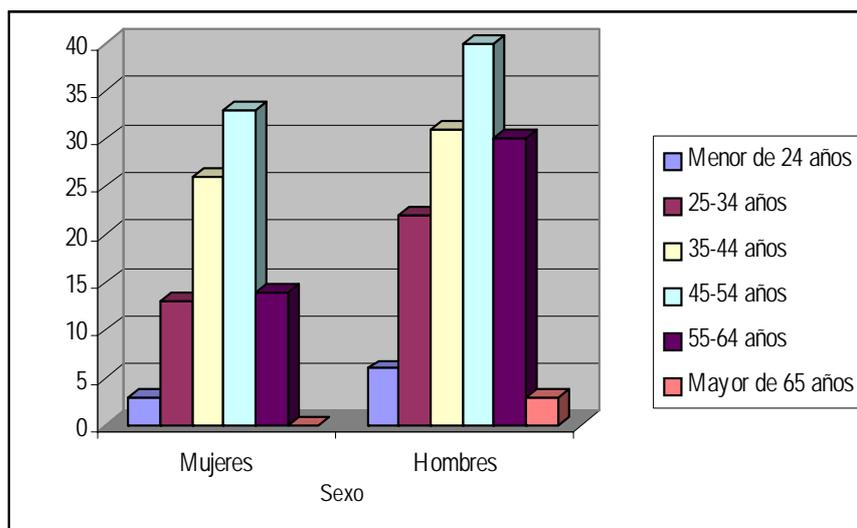
7 Incluye Técnicos Profesionales y No profesionales.

8 Este estamento considera a los jornales permanentes y otro personal permanente.

- **Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo**

Cuadro 3 Dotación Efectiva <sup>9</sup> año 2004 por Grupos de Edad y Sexo			
Grupos de edad	Mujeres	Hombres	Total
Menor de 24 años	3	6	9
25 – 34 años	13	22	35
35 – 44 años	26	31	57
45 – 54 años	33	40	73
55 – 64 años	14	30	44
Mayor de 65 años		3	3
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>	<b>132</b>	<b>221</b>

• **Gráfico 3: Dotación Efectiva año 2004 por Grupos de Edad y Sexo**



9 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

---

## ● Recursos Financieros

### - Recursos Presupuestarios año 2004

Cuadro 4 Ingresos Presupuestarios Percibidos <sup>10</sup> año 2004	
Descripción	Monto M\$
Aporte Fiscal	
Endeudamiento <sup>11</sup>	
Otros Ingresos <sup>12</sup>	10.622.507.-
TOTAL	

Cuadro 5 Gastos Presupuestarios Ejecutados <sup>10</sup> año 2004	
Descripción	Monto M\$
Corriente <sup>13</sup>	3.262.324.-
De Capital <sup>14</sup>	64.845.-
Otros Gastos <sup>15</sup>	7.295.338.-
TOTAL	10.622.507.-

---

10 Esta información corresponde a los informes mensuales de ejecución presupuestaria del año 2004.

11 Corresponde a los recursos provenientes de créditos de organismos multilaterales.

12 Incluye el Saldo Inicial de Caja y todos los ingresos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

13 Los gastos Corrientes corresponden a la suma de los subtítulos 21, 22, 23, 24 y 25.

14 Los gastos de Capital corresponden a la suma de los subtítulos 30, subtítulo 31, subtítulo 33 más el subtítulo 32 ítem 83, cuando corresponda.

15 Incluye el Saldo Final de Caja y todos los gastos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

---

### 3. Resultados de la Gestión

- Cuenta Pública de los Resultados
  - Balance Global
  - Resultados de la Gestión Financiera
  - Resultados de la Gestión por Productos Estratégicos
- Cumplimiento de Compromisos Institucionales
  - Informe de Programación Gubernamental
  - Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas/Instituciones Evaluadas
- Avance en materias de Gestión
  - Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión
  - Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo
  - Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales
  - Avances en otras Materias de Gestión
- Proyectos de Ley

---

- **Cuenta Pública de los Resultados**

- **Balance Global**

La Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud, CENABAST, durante el año 2004 se consolidó como el **gran ente intermediador** de fármacos, insumos médicos y bienes de salud pública de la red asistencial de salud, incorporando eficiencia, transparencia y eficacia a la gestión del proceso de compra centralizada, a gran escala, que realiza por mandato de los Servicios de Salud y sus establecimientos dependientes, generando importantes ahorros al Sistema Público de Salud.

CENABAST implantó su nuevo modelo de operación, convirtiéndose en una institución que provee de fármacos y dispositivos médicos a los establecimientos del Sector Público de Salud, actuando mediante mandato o en representación de éstos a través de convenios con los establecimientos de Salud en los que se establece una comisión por los servicios prestados por CENABAST. Por lo tanto, anualmente se realiza un proceso de consolidación de la demanda de todos los establecimientos de salud que decidan intermediar sus compras a través de CENABAST, en base a una canasta referencial de aproximadamente 2.400 productos, conforme a la política de medicamentos del Ministerio de Salud y las necesidades del usuario para un año (plan de compras). De esta forma, CENABAST deja de ser un proveedor más del sistema para instalarse como un intermediario eficiente de la compra de fármacos e insumos clínicos, canalizando su operación a través de la plataforma ChileCompra.

La operación total de CENABAST durante el año 2004 aumentó en 21% respecto al año anterior alcanzando MM\$80.987, suma que incluye la intermediación de fármacos, insumos médicos y alimentos para los establecimientos dependientes del Sistema Nacional de Servicios de Salud (S.N.S.S.), Centros de Atención Primaria, y productos asociados a Programas de Alimentación y Programas Sanitarios, éstos últimos adquiridos por encargo de la Subsecretaría de Salud.

El enfoque de CENABAST durante el 2004, se centró en lograr intermediar el 80% del gasto en fármacos e insumos de los establecimientos del S.N.S.S. con el fin de lograr ahorros relevantes para el sistema a través de la centralización de compras y un manejo eficiente de los recursos. En este sentido, se logró aumentar en 37% el monto intermediado al S.N.S.S. con respecto al año 2003, y un 64% en relación al año 2002, lo que representa MM\$26.074. Lo anterior, se logró producto del fortalecimiento de las relaciones con nuestros usuarios/clientes mediante la incorporación de una modalidad de atención más personalizada e integral fundamentada en una estrategia comercial profesional, con visitas frecuentes a terreno y estableciendo un convenio piloto de atención con algunos Servicios de Salud; de un aumento en la oferta de productos; y de la simplificación del proceso de recepción de la demanda a través de la incorporación de un formulario vía web, que permite a los usuarios planificar su demanda anual y reprogramar cada tres meses sus requerimientos. Sin embargo, se alcanzó sólo el 21% de participación en el gasto en farmacia, principalmente debido a que la meta establecida fue demasiado visionaria para cumplirla sólo en un año de operación bajo el nuevo modelo, y además producto de que el gasto en farmacia total del sistema considera la adquisición de fármacos e insumos no intermediados por CENABAST, lo que

---

implica que se hace necesario establecer de manera más específica el ámbito en el cual mediremos nuestra participación. Por ello, se ha proyectado el cumplimiento de dicho objetivo para el 2007, año en que entra en plena vigencia la Reforma de Salud. En este sentido, cabe destacar que estamos conscientes de que el aumento en los niveles de intermediación radica en asegurar a nuestros usuarios/clientes la disponibilidad oportuna y completa de los requerimientos que realicen, disminuyendo los niveles de productos faltantes a través de una mejor gestión interna y del mayor control sobre las exigencias establecidas a nuestros proveedores, temas que se están abordando con ímpetu para ser solucionados durante el primer semestre del año 2005.

En el segmento de Atención Primaria los volúmenes intermediados equivalen a MM\$4.748 millones, aumentando en 9% respecto al año anterior. De esta forma, se dio un gran paso en este segmento, ya que cumplimos en un 95% con la meta establecida de intermediar MM\$5.000 a los Centros de Atención Primaria del país, este resultado fue consecuencia de un aumento en la oferta de productos, lo que se traduce en la posibilidad de que los usuarios/clientes sean capaces de cubrir en mayor cuantía sus necesidades al gestionar sus compras a través de CENABAST. Cabe señalar, que el aumento de la intermediación a este segmento, se ve afectado directamente por la decisión política que tome cada uno de los municipios, ya que cuentan con plena autonomía para el manejo de sus recursos.

Asimismo, se cumplió la meta estimada de intermediación para productos asociados a Programas de Alimentación y Sanitarios, aumentando en 18% respecto al año anterior, este incremento se produjo debido a la incorporación de dos nuevos productos en el caso de los Programas de Alimentación y cinco productos en Programas Sanitarios. Al mismo tiempo, es importante destacar que CENABAST participó activamente durante el año 2004 en la actualización de las especificaciones técnicas, tanto desde el punto de vista nutricional como del etiquetado y envase, de todos los productos del Programa Nacional de Alimentación Complementaria y del Programa de Alimentación del Adulto Mayor con el fin de evitar problemas de calidad de los productos intermediados y se incorporó un nuevo sistema de distribución directa desde la bodega del proveedor a la del usuario/cliente para dos productos, Leche Purita Cereal y Mi Sopita.

En el ámbito logístico, específicamente en lo relativo a la oportunidad en la entrega de los requerimientos a nuestros usuarios/clientes, se logró que el 97% de los despachos fueran efectuados en la fecha comprometida. Sin embargo, a pesar de este buen resultado, se implementará un control más riguroso sobre las fechas exactas de entrega, con el fin de que éstas queden documentadas y certificadas por cada establecimiento de salud, ya que con el aumento de los niveles de intermediación, se ha hecho más necesaria la contratación de transporte de terceros para la distribución de los despachos.

En el ámbito financiero, a pesar de haber obtenido una pérdida de MM\$385 producto del aumento en los gastos de transporte, se logró cancelar todas las deudas de años anteriores con proveedores y se disminuyó el tiempo promedio de pago. Asimismo, mejoraron los niveles de recuperación de cuentas por cobrar, ya que aún cuando no se logró la meta fijada para el año 2004 se redujo a 22% las cuentas por cobrar de años anteriores a pesar de la difícil situación financiera de nuestros usuarios/clientes.

---

Finalmente, cabe señalar que producto del incremento en los montos intermediados - como consecuencia de la agregación de la demanda - la estandarización de las compras y la vasta experiencia en negociación de precios que posee CENABAST se generaron ahorros por \$9.507 millones, producto de una mejor gestión de compras a Hospitales y Centros de Atención Primaria equivalente a \$6.232 millones y \$1.475 millones en el caso de Programas Sanitarios y de Alimentación del Ministerio de Salud, además de un ahorro de \$1.800 millones obtenido a través de licitación de Contrato de Suministro de Oxígeno Líquido.

## - Resultado de la Gestión Financiera

### INGRESOS Y GASTOS AÑOS 2003-2004

Cuadro 6 Ingresos y Gastos años 2003 - 2004			
Denominación	Monto Año 2003 M\$ <sup>16</sup>	Monto Año 2004 M\$	Notas
<b>• INGRESOS</b>	<b>25.599.360</b>	<b>10.622.507</b>	
INGRESOS DE OPERACIÓN	18.440.777	2.420.548	(1)
VENTA DE ACTIVOS	3.964	0	(2)
OTROS INGRESOS	37.617	46.550	(3)
OPERACIONES AÑOS ANTERIORES	5.169.538	6.393.954	(4)
SALDO INICIAL DE CAJA	1.947.464	1.761.455	
<b>• GASTOS</b>	<b>25.599.360</b>	<b>10.622.507</b>	
GASTOS EN PERSONAL	1.514.352	1.810.241	(5)
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	466.480	466.368	
BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCION	12.343.145	891.898	(6)
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	846.719	93.817	(7)
INVERSION REAL	57.542	64.845	
OPERACIONES AÑOS ANTERIORES	8.591.090	6.471.535	(8)
SALDO FINAL DE CAJA	1.780.032	823.803	

- (01) La significativa disminución de 86% en los Ingresos de Operación respecto al año 2003, se debe al cambio de Modelo de Negocios que implementó CENABAST durante el año 2004, que consistió en convertirse en una institución que intermedia la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios por mandato de los establecimientos de salud. Lo anterior, implica que cada uno de los productos que CENABAST compra, almacena, y posteriormente distribuye, son propiedad de los establecimientos de salud, por lo tanto, no forman parte de los activos de CENABAST ni de su presupuesto. Este nuevo modelo afectó de manera

<sup>16</sup> La cifras están indicadas en M\$ del año 2004. Factor de actualización es de 1,0105 para expresar pesos del año 2003 a pesos del año 2004.

---

directa el presupuesto de la institución, ya que no forman parte de éste las compras y ventas de medicamentos e insumos, sólo se considera presupuestariamente como Ingreso de Operación la Comisión por Gestión de Compra que CENABAST cobra por la prestación de sus servicios y que permiten su autofinanciamiento.

- (02) La variación en los ingresos por venta de activos se debe únicamente a que no se realizaron transacciones bajo dicho concepto durante el año 2004.
- (03) El aumento de 27% de Otros Ingresos respecto al año 2003 corresponde principalmente al incremento de Licencias Médicas prolongadas, lo que ocasionó mayores reembolsos por este concepto.
- (04) Los ingresos por Operaciones de Años Anteriores aumentaron en 24% respecto al año 2003 y corresponden a la recuperación de cuentas por cobrar que se encontraban pendientes de pago al 31 de diciembre de 2003. Cabe señalar, que los ingresos percibidos por este concepto corresponden a deudas que los establecimientos de salud mantenían con CENABAST bajo el modelo de negocio antiguo, es decir, se considera como ingreso no sólo la comisión por gestión de compra sino también el valor del producto entregado a nuestro usuarios/clientes. Una vez finiquitadas las cuentas por cobrar anteriores al 2004, este concepto presupuestario sólo reflejará las comisiones por cobrar de años anteriores.
- (05) El aumento de 20% en los Gastos en Personal durante el año 2004, se debe principalmente a: pago de la bonificación retroactiva del año 2003 producto de las disposiciones de la Ley de Autoridad Sanitaria, aumento de la base del bono institucional para el año 2004, aumento en la contratación de personal a honorarios a suma alzada, aumento en viáticos, incentivo al retiro y mejoramiento de cargos.
- (06) La significativa disminución de 93% en gastos en Bienes y Servicios para la Producción respecto al año 2003, se debe al cambio de Modelo de Negocios de CENABAST desde el año 2004. El nuevo modelo implica que las compras de fármacos, insumos y alimentos se realiza por mandato de terceros, por lo tanto, no se consideran como gastos presupuestarios los pagos a proveedores por concepto de compra de materia prima, sino que se manejan como proveedores extrapresupuestarios. (Mayores antecedentes en nota 1)
- (07) La disminución de los gastos por Transferencias Corrientes en 89% respecto al año anterior, se debe netamente a la disminución en el pago de IVA. Como consecuencia del cambio de Modelo de Negocios, durante el año 2003 se gestionaron ventas de productos que se encontraban en stock con el fin de bajar al mínimo este concepto, ello ocasionó que durante ese año las ventas fueran mayores a las compras, por ende mayor IVA débito. Sin embargo, dicho evento no se dio durante el año 2004, ya que existió un equilibrio entre compras y ventas lo que permitió que el pago de IVA disminuyera.
- (08) La disminución de 25% de los gastos de operaciones de años anteriores respecto al año 2003, refleja que la deuda exigible al 31 de diciembre 2003 fue mayor, ello demuestra que

durante el año 2004 se mejoró la gestión de pago a proveedores priorizando el pago de la deuda más antigua.

## ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO PRESUPUESTARIO AÑO 2004.

Cuadro 7 Análisis del Comportamiento Presupuestario año 2004								
Subt.	Item	Así g.	Denominación	Presupuesto Inicial <sup>17</sup> (M\$)	Presupuesto Final <sup>18</sup> (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados <sup>19</sup> (M\$)	Diferencia <sup>20</sup> (M\$)	Notas
			<b>INGRESOS</b>	<b>11.471.272</b>	<b>11.303.595</b>	<b>12.765.793</b>	<b>-1.462.198</b>	
01			INGRESOS DE OPERACIÓN	3.944.545	3.929.909	3.366.104	563.805	(1)
04			VENTA DE ACTIVOS	432.005				
	41		Activos Físicos	432.005				
07			OTROS INGRESOS	5.467	40.418	46.550	-6.132	(2)
	79		Otros	5.467	40.418	46.550	-6.132	
10			OPERACIONES AÑOS ANTERIORES	6.345.370	6.345.370	7.591.684	-1.246.314	(3)
11			SALDO INICIAL DE CAJA	743.885	987.898	1.761.455	-773.557	(4)
			<b>GASTOS</b>	<b>11.471.272</b>	<b>11.303.595</b>	<b>12.765.793</b>	<b>-1.462.198</b>	
21			GASTOS EN PERSONAL	1.547.540	1.826.553	1.810.241	16.312	
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	510.135	505.529	468.183	37.346	
23			BIENES Y SERVICIOS PARA PRODUCCIÓN	903.886	895.726	895.100	626	
25			TRANSFERENCIAS CORRIENTES	556.396	353.375	93.817	259.558	(5)
	31		Transferencias al Sector Privado	12.701	12.587	8.256	4.331	
		001	Salas Cunas y/o Jardines Infantiles	12.701	12.587	8.256	4.331	
	34		Transferencias al Fisco	543.695	340.788	85.561	255.227	
		001	Impuestos	543.695	340.788	85.561	255.227	
31			INVERSIÓN REAL	88.248	87.451	64.845	22.606	(6)
	50		Requisitos de Inversión para Funcionamiento	20.413	20.228	15.172	5.056	
	51		Vehículos	11.376	11.274		11.274	
	56		Inversión en Informática	56.459	55.949	49.673	6.276	
60			OPERACIONES AÑOS ANTERIORES	6.737.321	6.507.215	6.471.535	35.680	(7)
70			OTROS COMPROMISOS PENDIENTES	2.350	2.350		2.350	
90			SALDO FINAL DE CAJA	1.125.396	1.125.396	2.962.072	-1.836.676	

17 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

18 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2004

19 Ingresos y Gastos Devengados: incluye los gastos no pagados el 2004.

20 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

- 
- (1) Los ingresos de operación devengados fueron menores en 14% en relación a lo presupuestado por dos causas. La primera de ellas, corresponde a la disminución de la Comisión por Gestión de Compras que CENABAST aplicó por la prestación de sus servicios durante el año 2004, y la segunda causa corresponde a que no se logró transar los volúmenes de intermediación proyectados para generar un equilibrio con la comisión definida.
  - (2) El aumento del presupuesto final e ingresos devengados por Otros Ingresos respecto a lo presupuestado inicialmente se generó principalmente por el aumento de recuperación de ingresos por Licencias Médicas, lo que significó reembolsos que no se habían considerado bajo este concepto.
  - (3) Los ingresos por operaciones de años anteriores devengadas fueron mayores a lo presupuestado en 20% debido a que se subestimó el saldo de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2003, se pronosticó que los establecimientos de salud disminuirían su deuda con CENABAST, hecho que en la práctica no sucedió.
  - (4) El saldo inicial de caja real fue mayor al presupuestado debido a que se subestimó la disponibilidad presupuestaria con la que se terminaría el año 2003, ya que es difícil determinar con anticipación el saldo exacto.
  - (5) La diferencia entre el monto devengado en transferencias corrientes y el monto presupuestado se produjo debido a que disminuyeron de manera significativa las transferencias al fisco por el pago de IVA.
  - (6) La diferencia entre los gastos presupuestados y los efectivamente devengados para inversión real se produce debido a que no se concretó la compra de un nuevo camión, dado que los recursos asignados no alcanzaron a cubrir dicha necesidad, y por otro, lado no se utilizaron los recursos asignados a inversión en informática ni en mobiliarios que se habían proyectado.
  - (7) Las operaciones de años anteriores fueron menores a las presupuestadas. Sin embargo, debido a la prioridad que se dio al pago de la deuda más antigua se cancelaron durante el año 2004 todas las obligaciones con vencimiento al 31 de diciembre 2003.

## INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA.

Cuadro 8 Indicadores de Gestión Financiera							
Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo <sup>21</sup>			Avance <sup>22</sup> 2004/ 2003	Notas
			2002	2003	2004		
Porcentaje de decretos modificatorios que no son originados por leyes <sup>23</sup>	[ N° total de decretos modificatorios - N° de decretos originados en leyes <sup>24</sup> / N° total de decretos modificatorios]*100	%	50	50	33	151	(1)
Promedio del gasto de operación por funcionario <sup>23</sup>	[Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23) / Dotación efectiva <sup>25</sup> ]	M\$	64.357	64.812	14.360	451	(2)
Porcentaje del gasto en programas del subtítulo 25 sobre el gasto de operación	[Gasto en Programas del subt. 25 <sup>26</sup> / Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)]*100	-	-	-	-	-	
Porcentaje del gasto en estudios y proyectos de inversión sobre el gasto de operación	[Gasto en estudios y proyectos de inversión <sup>27</sup> / Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)]*100	-	-	-	-	-	

- (1) El resultado de 151 puntos representa un mejoramiento de la gestión respecto al año anterior, básicamente producto de una estimación más exacta de los ingresos y gastos al momento de formular el presupuesto institucional, lo que implicó que durante el año 2004 disminuyeran los decretos modificatorios.
- (2) El considerable aumento en el avance del indicador se produce debido al cambio del Modelo de Negocios de CENABAST que implicó que el subtítulo 23 disminuyera drásticamente producto de que las adquisiciones a proveedores de fármacos e insumos ya no se consideran como gastos presupuestarios por compras de materias primas, sino que como proveedores extrapresupuestarios lo que distorsiona el resultado del indicador. Sin embargo, si al total del subtítulo 23 para el año 2003 le restamos las compras de materia prima, el resultado efectivo del indicador sería M\$13.119 y el avance 2004/2003 sería de 91 puntos.

21 Los factores de actualización de los montos en pesos es de 1,0389 para 2002 a 2004 y de 1,0105 para 2003 a 2004.

22 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

23 Indicador descendente.

24 Se refiere a aquellos referidos a rebajas, reajustes legales, etc.

25 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

26 Corresponde a las transferencias a las que se aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

27 Corresponde a la totalidad del subtítulo 31 "Inversión Real", menos los ítem 50, 51, 52 y 56.

---

## - Resultado de la Gestión por Productos Estratégicos

### <Servicio de Intermediación para la Compra de Fármacos, Insumos, Alimentos y Servicios>

El servicio de intermediación consiste en la gestión de compras por mandato de los establecimientos de salud, agregando la demanda de éstos con el fin de generar eficiencia al Sector Público de Salud a través de la incorporación de inteligencia de mercado y el desarrollo de negociaciones para acceder a mejores precios de compra de fármacos, insumos clínicos y alimentos. La prestación de este servicio abarca tres segmentos de usuarios/clientes potenciales, éstos son: 194 hospitales y 33 establecimientos de salud dependientes del S.N.S.S., 613 Centros de Atención Primaria y la Subsecretaría de Salud. Ésta última, mandata a CENABAST la compra de los productos necesarios para implementar diversos programas de salud a nivel nacional, tanto sanitarios como de alimentación. Los recursos presupuestarios destinados a la generación de este servicio equivalen a \$965 millones de pesos, los que se financian a través de la comisión que CENABAST cobra a sus usuarios/clientes por la entrega del servicio.

Durante el año 2004, CENABAST aumentó el monto intermediado a Hospitales dependientes de los Servicios de Salud en 37% con respecto al año 2003, 9% a establecimientos de Atención Primaria y en 18% en el caso de los Programas Sanitarios y de Alimentación del Ministerio de Salud, lo que equivale a \$80.987 millones intermediados durante el año 2004. El significativo aumento de 37% en el caso del S.N.S.S. se debe a que se han firmado convenios de atención integral con algunos Servicios de Salud a través de los cuales CENABAST se compromete a intermediar a lo menos el 80% de sus necesidades de compra de fármacos e insumos, generándose un fortalecimiento de las relaciones con nuestros usuarios/clientes. El incremento en los montos intermediados - como consecuencia de la agregación de la demanda - la estandarización de las compras y la vasta experiencia en negociación de precios que posee CENABAST permitieron incorporar eficiencia al Sector. Como resultado de lo anterior, el año 2004 se generaron ahorros por \$9.507 millones, producto de una mejor gestión de compras a Hospitales y Centros de Atención Primaria equivalente a \$6.232 millones y \$1.475 millones en el caso de Programas Sanitarios y de Alimentación del Ministerio de Salud, además de un ahorro de \$1.800 millones obtenido a través de licitación de Contrato de Suministro de Oxígeno Líquido.

La participación de CENABAST en el gasto devengado de farmacia de los Servicios de Salud fue de 21% durante el año 2004. Sin embargo, la meta es lograr en el mediano plazo una participación de 80% de las compras de fármacos e insumos que realicen los establecimientos dependientes del S.N.S.S., de esta manera, como queda demostrado con las cifras analizadas anteriormente, se obtendrán mayores niveles de ahorro para el Sector. Durante el año 2004, se avanzó en el cumplimiento de dichas meta de participación lo que se logró mediante la mayor credibilidad que ha obtenido la Central de Abastecimiento producto de su mejor gestión de compra y de la entrega de un servicio integral a nuestros usuarios/clientes a través de una relación más cercana y coordinada con cada establecimiento de salud. Sin embargo, estamos conscientes de que el logro de la visionaria meta de aumentar los niveles de intermediación radica en asegurar a nuestros usuarios/clientes la disponibilidad oportuna y completa de los requerimientos que realicen,

---

disminuyendo los niveles de productos faltantes a través de una mejor gestión interna y del mayor control sobre las exigencias establecidas a nuestros proveedores.

<Servicios de Apoyo Logístico>

Este servicio consiste en desarrollar un conjunto de operaciones logísticas a escala que buscan que los productos intermediados por CENABAST lleguen al usuario/cliente en el lugar, momento, condiciones y cantidades óptimas, satisfaciendo las necesidades de abastecimiento de fármacos, insumos clínicos y alimentos del Sector Público de Salud. Los usuarios/clientes potenciales de este servicio corresponden a 194 hospitales, 33 establecimientos de salud dependientes del S.N.S.S. y 613 Centros de Atención Primaria. Cabe señalar, que para la generación de este servicio se destinan aproximadamente \$1.170 millones, los que se financian a través de la comisión que CENABAST cobra a sus usuarios/clientes por la entrega de sus servicios.

Los servicios logísticos incluyen almacenaje y distribución. El servicio de almacenaje consiste en la recepción, custodia y mantención en bodegas de CENABAST de los productos que se han adquirido por mandato de nuestros usuarios/clientes, en especial productos importados que representan un 40% de las adquisiciones, además de llevar a cabo la preparación de pedidos según los requerimientos mensuales que éstos realicen. El servicio de distribución consiste en el reparto de los fármacos, insumos y alimentos que CENABAST intermedia a cada usuario/cliente, dicha distribución se realiza a través de tres mecanismos, camiones propios, contratos de transporte con terceros o bien directamente del proveedor al usuario/cliente. Por su parte, el sistema de inventario en línea, corresponde a un proyecto que tiene como objetivo la integración de la gestión de bodega de usuarios con CENABAST a fin de que integren la cadena de abastecimiento del Sector. Este proyecto se enmarca en la política de centralización de las compras promovida por el MINSAL y permitirá capturar el flujo de información de las bodegas de los usuarios de CENABAST, conocer sus movimientos de bodega, ingresos por compra, salidas por consumo, niveles de stock críticos, con la finalidad de entregar a éstos un mejor servicio a través de un pronóstico más acertado de sus requerimientos. Durante el año 2004, el proyecto presentó avances en el levantamiento y optimización de los procesos a nivel de CENABAST y en el levantamiento de procesos correspondientes a cinco hospitales y dos consultorios pertenecientes al Servicio de Salud Coquimbo. La segunda etapa, correspondiente a la selección de la solución tecnológica a utilizar y el desarrollo de un modelo piloto, se encuentra pendiente, ya que requiere de decisiones políticas y técnicas respecto del nivel de inversión requerida y los respectivos análisis costo - beneficio.

Durante el año 2004, el nivel de actividad llegó a los 22.626 despachos, cumpliéndose la meta de llegar a un 97% de despachos en la fecha comprometida. Lo anterior, incluye tanto las entregas realizadas por solicitud de los establecimientos de salud como los repartos de productos asociados a programas sanitarios y de alimentación. Para el año 2005, se contempla mantener dicho resultado, sin embargo, se realizará un control más rigurosos sobre las fechas exactas de entrega, tanto de camiones propios como de transporte de terceros, y la disminución de extensiones en los plazos o cambios de fecha de entrega de pedidos que no sean solicitadas explícitamente por los usuarios/clientes.

Asimismo, se cumplió con la meta de recibir sólo un 2% de reclamos por despachos con error por motivos tales como: errores en la preparación de pedidos, embalaje y/o transporte. Se pretende

---

mantener este resultado durante el año 2005 a través de la gestión de la Oficina de Atención Integral que tiene a su cargo la recepción y seguimiento exhaustivo de los reclamos recepcionados.

- **Cumplimiento de Compromisos Institucionales**

- **Informe de Programación Gubernamental**

Durante el año 2004, CENABAST comprometió el objetivo de "Incorporar eficiencia en el sistema de compras de fármacos e insumos clínicos en el sector salud a través de la agregación de demanda". Una de las acciones a implementar para lograr dicho objetivo fue el diseño y cálculo de un **Índice de variación de precios de compra CENABAST**.

El primer trimestre del año, se desarrolló una primera propuesta con la fórmula de cálculo o modelo del índice de precios de CENABAST, basado en seleccionar una canasta de productos con alta presencia en el gasto de los establecimientos de salud (más del 80%) y de consumo constante en el tiempo (durante todo el año). La metodología implica que cada producto de la canasta elegida se pondera según el nivel de representatividad o factor de influencia del producto en el gasto total que representa la compra de esta canasta por parte de CENABAST. Asimismo, se estableció que el periodo o año base de referencia para el cálculo de las variaciones del índice sería el año 2002.

Durante el segundo trimestre, se definieron los productos que integrarían la canasta para el cálculo del índice, la cual quedó compuesta por 315 productos, incluyendo fármacos y dispositivos médicos, que representan aproximadamente un 13% de los productos transados por CENABAST. Posteriormente, se realizó la primera medición del Índice y el resultado fue el siguiente: Índice año 2003 igual a 0,97 y año 2004 equivalente a 0.92.

El tercer trimestre, y con el objeto de obtener un índice de precios más representativo, se redefinió el año base para el cálculo, estableciéndose el año 2001 como nuevo año de referencia. Además, se aumentó la canasta de 315 a 350 productos, quedando conformada por un 61% en fármacos y un 39% en dispositivos médicos. Con la segunda medición se obtuvieron los siguientes resultados: 2002 igual a 0.997, 2003 equivalente a 0.976 y para el año 2004 el índice es 0.976. (año base 2001=100). Asimismo, se estableció que durante el cuarto trimestre se definiría un índice para fármacos y otro para dispositivos médicos.

Finalmente, se definió que la canasta de CENABAST para el cálculo del índice estaría compuesta por 350 productos, 60% fármacos y un 40 % dispositivos médicos, y además, se realizaría el cálculo de manera individual. Los resultados finales son los siguientes:

- Índice de Fármacos: 1,0039 año 2002; 0,978 año 2003 y un 0,976 año 2004 (canasta de 209 productos), con base 2001=1
- Índice de Dispositivos Médicos: 0,975 año 2002; 0,974 año 2003 y un 0,956 año 2004 (canasta de 141 productos), con base 2001=1
- Índice general de precios CENABAST: 0,999 año 2002; 0,977 año 2003 y un 0,972 año 2004 (canasta de 350 productos), con base 2001=1

---

La conclusión sobre el valor del Índice es que si comparamos este resultado con el IPC de Medicamentos, que presenta índices superiores a 1 o 100, el índice de variación de precios CENABAST se encuentra muy por debajo, lo que fortalece el rol de agregador de demanda y su efecto en el acceso a precios más bajos.

---

## Informe de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones<sup>28</sup> Evaluadas<sup>29</sup>

El servicio no tiene programas evaluados en el periodo comprendido entre los años 1999 y 2004.

---

28 Instituciones que han sido objeto de una Evaluación Comprehensiva del Gasto.

29 Los programas a los que se hace mención en este punto corresponden a aquellos evaluados en el marco de la Evaluación de Programas que dirige la Dirección de Presupuestos.

---

- **Avances en Materias de Gestión**

- **Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión**

CENABAST se encuentra adherida al Programa Marco de Mejoramiento de la Gestión (PMG), comprometiendo para el año 2004 metas de gestión en todas las áreas del PMG, a excepción de Enfoque de Género, de la cual se eximió producto de las características propias que posee el servicio que presta CENABAST. El año 2004, se cumplió con el 85% de las metas de gestión comprometidas, ya que no validamos la etapa VI del Sistema de Compras y Contratación Pública del área de Administración Financiera. A continuación, se presenta un resumen con los resultados de cada área PMG.

### **1. RECURSOS HUMANOS.**

*Capacitación:* Se cumplió en forma íntegra con el Plan Anual de Capacitación 2004. Los principales logros fueron: 195 funcionarios capacitados, 10.144 horas de capacitación contratadas y 65 actividades de capacitación ejecutadas, equivalentes a 1.6% del presupuesto institucional.

*Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo:* Se ejecutó completamente el Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, dentro del cual se incluye: Semana de la Seguridad, aprobación y difusión del Reglamento Interno de Higiene y Seguridad, generación de estadísticas mensuales de accidentabilidad, investigación de accidentes, entre otras. Sin embargo, la meta de disminuir en 20% el número de días perdidos como consecuencia de accidentes de trabajo no se logró producto de la ocurrencia de un accidente que generó 202 días perdidos.

*Evaluación de Desempeño:* Se aplicó por segundo año el Reglamento Especial de Calificaciones de CENABAST, cumpliendo los criterios y procedimientos establecidos en éste. Los resultados de las evaluaciones indican que un 99.5% de los funcionarios fue evaluado en lista 1 y el 0.5% restante el lista 2.

### **2. CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS.**

*Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias:* En diciembre de 2004 entró en pleno funcionamiento la Oficina de Atención Integral (OFAI), unidad encargada de facilitar una relación de confianza y credibilidad entre CENABAST y su público (usuarios/clientes, proveedores y público en general), orientándolos, informándolos y atendiendo sus reclamos y sugerencias. Asimismo, realiza la derivación y seguimiento interno de cada requerimiento, velando por la oportunidad y mejoramiento de los servicios que presta CENABAST.

*Gobierno Electrónico:* Se realizó un diagnóstico sobre los procesos de provisión de productos estratégicos, de los procesos de soporte y de los canales tecnológicos de CENABAST desde la perspectiva de su mejoramiento y del uso de tecnologías de información y comunicación. Sobre la base de este diagnóstico, se identificaron alternativas tecnológicas y se evaluó la viabilidad de su implementación, seleccionando aquellas iniciativas factibles de desarrollar, las cuales fueron priorizadas a través de un Plan de Incorporación de Tecnologías a implementar durante los años 2005 y 2006.

---

### 3. PLANIFICACIÓN / CONTROL / GESTIÓN TERRITORIAL INTEGRADA.

*Planificación / Control de Gestión:* Se encuentra en pleno funcionamiento el Sistema de Información para la Gestión (SIG), construido sobre la base de indicadores de desempeño relevantes que permiten medir la gestión institucional. El principal logro de este sistema durante el año 2004 radica en que el SIG fue utilizado para la toma de decisiones asociada a procesos tales como: formulación presupuestaria, definición de lineamientos estratégicos, elaboración de metas institucionales y departamentales, soporte para la construcción de cuenta pública, entre otras.

*Auditoría Interna:* Se logró la ejecución del 100% de las Auditorías planificadas para el año, además se implementó el 81% de las recomendaciones con compromiso de seguimiento realizadas por el Departamento de Auditoría Interna a las unidades auditadas. La implementación de recomendaciones permite disminuir el nivel de riesgo de control dichas unidades, mejorando la gestión interna y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

*Gestión Territorial Integrada:* Se realizó un diagnóstico de los productos estratégicos que provee CENABAST desde una perspectiva territorial. Del diagnóstico se pudo concluir que la perspectiva territorial no es aplicable a los servicios que entrega CENABAST y que no existen posibles modificaciones que justifiquen una eventual aplicación en el futuro, producto de lo anterior CENABAST fue eximido de desarrollar las siguientes etapas de este sistema.

### 4. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

*Compras y Contrataciones del Sector Público:* La Dirección Nacional de Compras y Contrataciones Públicas no validó el sistema señalando que: "CENABAST no valida etapa 6 por incumplimiento de la etapa 3, en lo relativo a que "todas las operaciones de compra y contrataciones informadas son completas y corresponden al 100% de lo comprometido" y "todas las compras se han ingresado oportunamente". Ello en atención a que en el sistema de compras públicas se registran operaciones que no se han completado oportunamente".

*Administración Financiero - Contable:* Este sistema obtuvo dos logros relevantes, en primer lugar, se enviaron de manera completa, oportuna y sin errores los informes contemplados en las instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos año 2004 e instrucciones complementarias, objetivo que no fue logrado durante los dos años 2002 y 2003. Segundo, se logró la incorporación de CENABAST a la plataforma del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), lo que permitirá a CENABAST operar con SIGFE desde el año 2005.

---

- **Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo**

El servicio no formula Convenios de Desempeño Colectivo.

- **Cumplimiento de otros Incentivos Remuneracionales**

El servicio no incorpora otro tipo de incentivos remuneracionales.

---

## - Avances en otras Materias de Gestión

### **Eficacia.**

En materia de eficacia se lograron importantes avances, uno de ellos corresponde a la evaluación y clasificación de proveedores bajo estrictas normas de calidad, dicha evaluación es realizada por una importante empresa asesora, lo que garantiza que los criterios de evaluación utilizados sean objetivos y respondan a exigentes parámetros. Los proveedores inscritos para evaluación son 214, de los cuales se ha evaluado al 65% y el resto se encuentra en proceso.

Otro avance en gestión, fue la implementación de un formulario electrónico que permitió que el 80% de los usuarios/clientes de CENABAST realizara la programación de sus requerimientos para el año 2005 vía Web, simplificando el proceso y disminuyendo los tiempos de agregación y análisis de la demanda, lo que implicó una gran mejora en la gestión interna de CENABAST.

### **Transparencia.**

En cuanto a transparencia en la gestión, cabe destacar que CENABAST publica mensualmente en su sitio Web la información sobre productos y precios adjudicados en cada licitación. Conjuntamente, cuenta con la asesoría de una prestigiosa empresa auditora que vela por la total transparencia de los procesos de compra, de manera que éstos cumplan todas las etapas necesarias para maximizar la eficiencia y la eficacia del proceso.

### **Remates a la Baja.**

Se implementó un nuevo proceso de adquisición denominado "Remates de la Baja", que consiste en que la apertura de ofertas económicas se realiza en una sesión especial con los proveedores que participan en la licitación, efectuándose rondas a través de las cuáles CENABAST ha logrado obtener mejores precios. Durante el año 2004, se llevaron a cabo 51 remates a la baja, licitándose un total de 93 productos equivalentes a MM\$10.561. El resultado en términos de ahorro fue de MM\$2.059 de ahorro en relación a las compras efectuadas el año 2003 para los mismos productos.

### **Contrato de Suministro de Oxígeno Líquido.**

Durante el segundo semestre del año 2004, CENABAST realizó la licitación de Oxígeno Líquido utilizando la modalidad de remate a la baja. El contrato tiene una duración de 5 años, incluyó 53 puntos de despacho divididos en tres zonas a nivel nacional y considera además del oxígeno criogénico líquido, el transporte, mantención de estanques, vaporización y sistemas de respaldo, la administración del stock de los estanques y la asesoría para la manipulación del oxígeno en el hospital. Los establecimientos de salud que decidieron trabajar con CENABAST serán propietarios de la infraestructura necesaria para almacenar y distribuir el oxígeno dentro de sus instalaciones. El gran impacto de esta licitación se refleja en el ahorro alcanzado, equivalente a MM\$1.800 anuales y un total de MM\$9.000 de ahorro para el Sector Público de Salud durante los cinco años que abarca el contrato, eliminando de esta forma la demanda atomizada y la gran dispersión de precios de este producto en el mercado.

---

- **Proyectos de Ley**

El servicio no tiene proyectos de Ley en trámite en el Congreso Nacional al 31 de Diciembre de 2004.

---

## 4. Desafíos 2005

El principal desafío para CENABAST es aumentar los montos intermediados en fármacos, insumos médicos y alimentos al Sistema Público de Salud en 27% respecto al año 2004, lo que implica alcanzar los MM\$ 91.300 intermediados, y con ello incrementar a 35% la participación de CENABAST en el gasto devengado de farmacia de los Servicios de Salud, dado que estamos convencidos, y ha quedado demostrado con los ahorros generados durante el año 2004, de que la centralización de las compras es el mecanismo para generar ahorros y maximizar los recursos del Sector. Sin embargo, a la búsqueda de la eficiencia se sumará la incorporación de tecnología y de inteligencia de mercado, el liderazgo de información y la eficacia operacional que permitirán garantizar la disponibilidad oportuna de los productos requeridos por los establecimientos del Sistema Público de Salud. En este sentido, la meta consiste en garantizar el 100% de disponibilidad de productos definidos como críticos y el 90% del resto de productos, es decir, disminuir el nivel de productos faltantes respecto a la programación mensual de productos solicitados por los usuarios. En cuanto a la oportunidad de la distribución de productos, el objetivo es lograr un 95% de acertividad en los despachos y mantener en 2% los reclamos por error en el despacho.

En el ámbito financiero, asociado al objetivo de asegurar el autofinanciamiento institucional, los principales desafíos consisten en mejorar la gestión sobre las cuentas por cobrar, recuperando en no más de 90 días el 100% de dichos ingresos, cancelar a los proveedores en un plazo máximo de 120 días y lograr una margen operacional de 1%.

Junto con lo anterior, se reforzará el objetivo de mejorar el posicionamiento de la institución mediante la implementación de un nuevo modelo de atención integral de usuarios/clientes que permita mejorar la percepción que tienen los usuarios respecto del servicio entregado por CENABAST. El modelo se enfoca en mejorar la gestión de reclamos y disminuir los tiempos de respuesta, generando una relación confiable y cercana con nuestros usuarios que permita lograr que su nivel de satisfacción alcance el 70%, además de implementar un Plan de Posicionamiento institucional.

En el ámbito de la eficiencia, el desafío consiste en desarrollar licitaciones nacionales de suministro de oxígeno gaseoso, prótesis de cadera, reactivos químicos, insumos de laboratorio y equipos médicos que permitan optimizar los recursos asociados a la Reforma de Salud. Además, de la implementación de las licitaciones de kit de hemodiálisis crónica y del suministro de oxígeno gaseoso licitado durante el año 2004.

El cumplimiento de estos desafíos, basados en la estrategia definida por la nueva Dirección y la alineación de objetivos en torno a la implementación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard, permitirán que CENABAST se consolide como un eficiente intermediador y coordinador de abastecimiento del Sistema Público de Salud.

---

## 5. Anexos

- Anexo 1: Indicadores de Desempeño presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004
- Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño
- Anexo 3: Programación Gubernamental
- Anexo 4: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004
- Anexo 5: Transferencias Corrientes
- Anexo 6: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

- **Anexo 1: Indicadores de Desempeño Presentados en el Proyecto de Presupuestos año 2004**

Cuadro 9										
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO <sup>30</sup>	% Cumplimiento <sup>31</sup>	Notas
				2002	2003	2004				
Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios	Tasa de variación en el monto total intermediado por CENABAST	$((\text{Monto total intermediado por CENABAST año } t / \text{Monto total intermediado por CENABAST año } t-1) - 1) * 100$	%	2.4 21039	-2.5 66148	21.2 80987	273.6 85925	NO	94	(1)
Servicios de apoyo logístico	Porcentaje de entregas a clientes en la fecha comprometida	$(\text{N}^\circ \text{ total de entregas a clientes efectuadas en fechas comprometidas} / \text{N}^\circ \text{ total de entregas a clientes}) * 100$	%	95	90	97	97	SÍ	100	
Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios	Tasa de variación del monto total intermediado para el Sistema (S.N.S.S.)	$((\text{Monto total intermediado para el Sistema año } t / \text{Monto total intermediado para el Sistema año } t-1) - 1) * 100$	%	-1 15790	20 18798	37 26074	348 80000	NO	33	(2)
Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios	Porcentaje de participación en el presupuesto de gasto para farmacia del Sistema (S.N.S.S.)	$(\text{Monto total intermediado por CENABAST en el Sistema} / \text{Presupuesto para gasto en farmacia del SNSS}) * 100$	%	15	17	21	80	NO	26	(3)
Servicios de apoyo logístico	Porcentaje de pedidos despachados con reclamos por error en el despacho	$(\text{N}^\circ \text{ de pedidos despachados con reclamos por error en el despacho} / \text{N}^\circ \text{ de pedidos despachados}) * 100$	%	NC	1	2	2	SI	100	
Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios	Tasa de variación del monto total intermediado a la Atención Primaria	$((\text{Monto total intermediado a la Atención Primaria año } t / \text{Monto total intermediado a la Atención Primaria año } t-1) - 1) * 100$	%	6.4 3917	10.6 4308	9.1 4748	25 5000	SI	95	

30 Se considera cumplido el compromiso, si el dato efectivo 2004 es igual o superior a un 95% de la meta.

31 Corresponde al porcentaje del dato efectivo 2004 en relación a la meta 2004.

Cuadro 9 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO <sup>30</sup>	% Cumplimiento <sup>31</sup>	Notas
				2002	2003	2004				
Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios	Tasa de Variación del monto intermediado para programas del Ministerio de Salud	$\frac{\text{Monto intermediado para programas del Ministerio de Salud año } t - \text{Monto intermediado para programas del Ministerio de Salud año } (t-1)}{\text{Monto intermediado para programas del Ministerio de Salud año } (t-1)} * 100$	%	8 47160	-11 41892	18 49778	0 40000	SI	124	(4)
Servicios de apoyo logístico	Porcentaje de establecimientos hospitalarios con sistema de inventario en línea en el país	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de establecimientos hospitalarios con sistema de inventario en línea en el país}}{\text{N}^\circ \text{ establecimientos hospitalarios tipo 1 en el país}} * 100$	%	NC	0	0	23	NO	0	(5)
Institucional	Promedio anual del porcentaje de ventas sobre inventarios	$\frac{\text{Sumatoria anual } [( \text{Ventas mes} / \text{Monto de inventario promedio} ) * 100]}{12}$	%	40	45	39	60	NO	65	(6)
Institucional	Tasa de variación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar año } t - \text{Cuentas por cobrar año } (t-1)}{\text{Cuentas por cobrar año } (t-1)} * 100$	%	-32 5151	33 6832	42 9773	191 13400	SI	137	(7)
Institucional	Porcentaje de las cuentas por cobrar con relación al monto total intermediado por CENABAST	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Monto total intermediado por CENABAST}} * 100$	%	24	28	31	16	NO	52	(8)
Institucional	Porcentaje de los ingresos de operación sobre el total de ingresos	$\frac{\text{Ingresos de operación subtítulo 01}}{\text{Ingreso total}} * 100$	%	72	81	44	37	SI	119	
Institucional	Tiempo promedio de pago de las cuentas por pagar con relación al tiempo promedio de cobro de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Tiempo promedio de pago cuentas por pagar}}{\text{Tiempo promedio de cobro cuentas por cobrar}}$		0.51	1.70	1.24	1.00	SI	124	(9)

Cuadro 9 Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2004										
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2004	Cumple SI/NO <sup>30</sup>	% Cumplimiento <sup>31</sup>	Notas
				2002	2003	2004				
Institucional	Tasa de variación en el resultado neto de operación	((Resultado neto de operación año t/Resultado neto de operación año t-1)-1)*100	%	-62 -321	34 429	-11 -385	0 0	NO	0	(10)
	Enfoque de Género: No									

Porcentaje global de cumplimiento: 45%

(1) Antes de analizar el cumplimiento de este indicador, cabe señalar que el monto total intermediado por CENABAST incluye tanto a hospitales del S.N.S.S, centros de atención primaria, productos para programas sanitarios y de alimentación. Sin embargo, durante el proceso de formulación presupuestaria realizado a mediados del año 2003 no se incluyó en el cálculo de la meta el monto correspondiente a intermediación de programas del Ministerio de Salud estimada en MM\$40.000, por lo tanto, la meta real para este indicador es de MM\$125.925. El no cumplimiento de la meta se debe a que en el segmento de intermediación a hospitales del S.N.S.S no se logró la visionaria meta de aumentar la intermediación a MM\$80.000 sobreestimándose el indicador para el año 2004. Al analizar de manera específica los montos intermediados a cada segmento de usuarios/clientes (Notas 2 y 4) se señalarán las causas que provocaron cada uno de los resultados.

(2) La intermediación al Sistema Nacional de Servicios de Salud (S.N.S.S.) aumentó en 37% en relación al año 2003. Este significativo aumento se debe a que se han firmado convenios piloto con algunos Servicios de Salud a través de los cuales CENABAST se compromete a entregar un servicio especial a dichos establecimientos, intermediando a lo menos el 80% de sus necesidades de compra de fármacos e insumos clínicos. Lo anterior, ha generado un fortalecimiento de las relaciones con nuestros usuarios/clientes, que han depositado su confianza en CENABAST y han recibido atención integral a través de un Ejecutivo de Negocio asignado al Servicio, con formación profesional y trabajo en terreno. A pesar del aumento de la intermediación, la meta fijada no se cumplió debido a que ésta fue sobreestimada al momento de realizar la formulación presupuestaria para el año 2004. La meta de intermediar el 80% del gasto devengado en farmacia del S.N.S.S, es decir, MM\$80.000 se ha convertido en un desafío a mediano plazo, posible de lograr sólo demostrando a nuestros usuarios/clientes los beneficios y ahorros de mandar sus compras a CENABAST.

(3) El porcentaje de participación de CENABAST en el presupuesto de gasto devengado en farmacia del S.N.S.S (incluye subtítulo 22 ítem 003, con excepción de asignación 02, e ítem 004) fue de 21% para el año 2004, el aumento de cuatro puntos respecto al año anterior no alcanzó para cumplir con la desafiante meta propuesta para el año 2004, con la finalidad de dar un impulso a la gestión de CENABAST. El incremento del gasto devengado en farmacia superó el 50% lo que no permite observar plenamente el mejoramiento del indicador. Por otro lado, es importante recalcar que este indicador sufrió modificaciones respecto a la fórmula de cálculo informada en el BGI 2003,

---

ya que en ese momento se consideró sólo el ítem 003 del subtítulo 22 como gasto en farmacia, lo que dio como resultado que la participación de CENABAST en el gasto de farmacia del S.N.S.S fuera de 23%, si utilizáramos la misma fórmula para el año 2004, la participación de CENABAST sería de 27%, lo que vuelve a reflejar un incremento considerable de la participación de CENABAST.

(4) El monto intermediado para Programas del Ministerio de Salud incluye tanto los Programas Sanitarios como los de Alimentación. El sobrecumplimiento de la meta se produjo por el aumento de la intermediación realizada por encargo del Ministerio de Salud de productos para el Programa Nacional de Alimentación Complementaria (PNAC) y el Programa de Alimentación del Adulto Mayor (PACAM) incorporándose dos nuevos productos. Por otro lado, durante el año 2004 el mercado presentó alzas importantes en el precio de la leche fortificada, lo que se tradujo en un aumento del gasto destinado a este producto.

(5) Se subestimaron los plazos de desarrollo e implementación del Proyecto Inventario en Línea, además de no contar con todos los recursos requeridos para el desarrollo de un piloto. Los avances están en el levantamiento y optimización de los procesos CENABAST respecto de la integración requerida con el usuario y el levantamiento de los procesos asociados a la planificación de las compras, gestión de adquisiciones, recepción y almacenaje en hospitales del SS Coquimbo. Se encuentra pendiente el análisis costo beneficio de emprender un proyecto piloto que, posteriormente, requerirá inversión en sistemas tecnologías de abastecimiento para el sector.

(6) No se alcanzó la meta establecida debido a que no se cumplió el supuesto de aumentar los niveles de intermediación a hospitales del S.N.S.S a MM\$80.000. Lo anterior, afectó directamente las dos variables del indicador, es decir, las "ventas mes" y el "nivel de inventario promedio" que se estimaba mantener en bodegas de CENABAST. El aumento de los montos intermediados responde en parte a la adecuación de los productos trabajados por CENABAST en función de los requerimientos de los usuarios, lo que trajo consigo aumento en niveles de stock de productos. La fuente de información de inventario mensual, no permite identificar el inventario generado por la gestión de compra correspondiente al año 2004 y considera inventario acumulado de años anteriores, lo que afecta el resultado.

(7) Las cuentas por cobrar aumentaron en 42% respecto al año 2004, sin embargo, lo anterior no implica un deterioro de la gestión, ya que aumentaron los niveles intermediados a hospitales del S.N.S.S. en 37%, lo que automáticamente incrementa la deuda que nuestros clientes mantiene con CENABAST dado que las transacciones se realizan a 60 días de plazo. Por otro lado, el no logro de la meta se produce debido a que no se cumplió ninguno de los supuestos bajo los cuales se estableció la meta. El primero de ellos era intermediar MM\$80.000 a los establecimientos dependientes del S.N.S.S. y el segundo consistía en terminar el año 2003 sólo con MM\$4.600 millones de cuentas por cobrar.

(8) El porcentaje de cuentas por cobrar con relación al monto total intermediado fue de 31%, no alcanzando la meta establecida debido a dos causas: primero, no se transaron los montos estimados de intermediación al S.N.S.S. lo que constituía uno de los supuestos. Segundo, se dio prioridad al cobro de las deudas más antiguas que mantenían nuestros usuarios, es decir, aquella

---

anterior al 1 de enero de 2004, monto que no refleja este indicador, ya que sólo considera las cuentas por cobrar del año. Cabe señalar, que sólo falta recuperar el 22% de las cuentas por cobrar de años anteriores al 2004, equivalentes a MM\$1.197, de los cuales el 76% corresponde a deudas que mantienen los establecimientos de atención primaria con CENABAST.

(9) El resultado del indicador es positivo ya que disminuyó de 1.7 a 1.2 para el año 2004. Sin embargo, su cumplimiento óptimo es igual a 1 dado que las cuentas por cobrar deberían recuperarse en 60 días, y en el mismo plazo debería cancelarse a los proveedores. El indicador refleja un mejoramiento de la gestión como consecuencia de una disminución en los días de pago a proveedores, y además, producto de una mejor gestión sobre las cuentas por cobrar, como se ha señalado en las notas 7 y 8.

(10) La meta de este indicador se estableció bajo el supuesto de que CENABAST es una institución que se autofinancia, por lo tanto, su resultado neto operacional anual debe ser igual a cero. Sin embargo, este supuesto ideal se vio afectado durante el año 2004, generándose una pérdida de MM\$385 producto de: aumento de gastos de transporte, incremento de gastos en personal (especificado en análisis de gestión financiera). El no cumplimiento de los montos estimados de intermediación, implicó la disminución de los ingresos por comisión que permite financiar la estructura de gastos de CENABAST.

## Anexo 2: Otros Indicadores de Desempeño

Cuadro 10 Avance Otros Indicadores de Desempeño año 2004								
Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Avance <sup>32</sup> 2004/ 2003	Notas
				2002	2003	2004		
Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios.	Tasa de variación en valor de la canasta de productos de intermediación adquirida por CENABAST <sup>33</sup>	$\left[ \frac{\text{Valorización canasta de productos de intermediación año } t}{\text{Valorización canasta de productos de intermediación año } t-1} \text{ en base a precio año } t-1 \right] - 1 \times 100$	%		1.12	-3.75	103.75	
Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios	Tasa de variación en el valor de la canasta de productos de Programas Ministeriales adquirida por CENABAST <sup>33</sup>	$\left[ \frac{\text{Valorización canasta de productos de Programas Ministeriales año } t}{\text{Valorización canasta de productos de Programas Ministeriales año } t-1} \text{ en base a precio año } t-1 \right] - 1 \times 100$	%		10.46	-9.63	109.63	

32 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

33 Indicador descendente

- **Anexo 3: Programación Gubernamental**

Cuadro 11 Cumplimiento Programación Gubernamental año 2004			
Objetivo <sup>34</sup>	Producto <sup>35</sup>	Producto estratégico (bienes y/o servicio) al que se vincula	Evaluación <sup>36</sup>
Incorporar eficiencia en el sistema de compras de fármacos e insumos clínicos en el sector salud a través de la agregación de demanda	Indice de variación de precios de compra CENABAST.	Servicio de Intermediación para la compra de fármacos, insumos, alimentos y servicios.	<u>1º Trimestre:</u> <b>CUMPLIDO</b>  <u>2º Trimestre:</u> <b>CUMPLIDO</b>  <u>3º Trimestre:</u> <b>CUMPLIDO</b>  <u>4º Trimestre:</u> <b>CUMPLIDO</b>

34 Corresponden a actividades específicas a desarrollar en un período de tiempo preciso.

35 Corresponden a los resultados concretos que se espera lograr con la acción programada durante el año.

36 Corresponde a la evaluación realizada por la Secretaría General de la Presidencia.

• **Anexo 4: Cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004**

Cuadro 12 Cumplimiento PMG 2004										
Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión						Prioridad	Ponderador	Cumple
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance								
		I	II	III	IV	V	VI			
Recursos Humanos	Capacitación				λ			ALTA	15%	3
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo				λ			MENOR	5%	3
	Evaluación de Desempeño				λ			MEDIANA	8%	3
Calidad de Atención a Usuarios	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS			λ				ALTA	15%	3
	Gobierno Electrónico		λ					ALTA	15%	3
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión					λ		MEDIANA	7%	3
	Auditoría Interna				λ			MEDIANA	7%	3
	Gestión Territorial Integrada	λ						MENOR	5%	3
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público						λ	ALTA	15%	7
	Administración Financiero-Contable					λ		MEDIANA	8%	3
Enfoque de Género	Enfoque de Género									

Porcentaje Total de Cumplimiento: 85.00%

**Sistemas Eximidos / Modificados**

Sistemas	Justificación
Enfoque de Género	Se excluye: El servicio fue eximido de comprometer este sistema debido a características particulares del servicio, de acuerdo a lo señalado por SERNAM organismo validador del Sistema Enfoque de Género.

	Cuadro 13 Cumplimiento PMG años 2001 - 2003		
	2001	2002	2003
Porcentaje Total de Cumplimiento PMG	90%	90%	85%

• **Anexo 5: Transferencias Corrientes**<sup>37</sup>

Cuadro 14 Transferencias Corrientes					
Descripción	Presupuesto Inicial 2004 <sup>38</sup> (M\$)	Presupuesto Final 2004 <sup>39</sup> (M\$)	Gasto Devengado <sup>40</sup> (M\$)	Diferencia <sup>41</sup>	Notas
<b>TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO</b>					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros	12.701	12.587	8.256	4.331	
<b>TRANSFERENCIAS A OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS</b>					
Gastos en Personal					
Bienes y Servicios de Consumo					
Inversión Real					
Otros <sup>42</sup>	543.695	340.788	85.561	255.227	
<b>TOTAL TRANSFERENCIAS</b>	<b>556.396</b>	<b>353.375</b>	<b>93.817</b>	<b>259.558</b>	

37 Incluye solo las transferencias a las que se les aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

38 Corresponde al aprobado en el Congreso.

39 Corresponde al vigente al 31.12.2004.

40 Incluye los gastos no pagados el año 2004.

41 Corresponde al Presupuesto Final menos el Gasto Devengado.

42 Corresponde a Aplicación de la Transferencia.

• **Anexo 6: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos**

Cuadro 15 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>43</sup>		Avance <sup>44</sup>	Notas
		2003	2004		
Días No Trabajados	(N° de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año t/12)/ Dotación Efectiva año t	1.5	1.86	80.64%	
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario. <sup>45</sup>					
Rotación de Personal	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t ) *100	4.12	5.88	70.06	
Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva. <sup>45</sup>					
Rotación de Personal					
Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.					
• Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0.44	0.00	0	
• Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100	0.00	0.00	0	
• Retiros voluntarios	(N° de retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100	7.55	3.17	42	
• Otros <sup>45</sup>	(N° de otros retiros año t/ Dotación efectiva año t)*100	3.55	2.71	131	
• Razón o Tasa de rotación <sup>45</sup>	N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t ) *100	69.23	192.31	277.78	
Grado de Movilidad en el servicio					
Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal <sup>46</sup>	(N° de Funcionarios Ascendidos) / (N° de funcionarios de la Planta Efectiva)*100	3.11	1.67	53.69	

43 La información corresponde al período Junio 2002-Mayo 2003 y Junio 2003-Mayo 2004, exceptuando los indicadores relativos a capacitación y evaluación del desempeño en que el período considerado es Enero 2003-Diciembre 2003 y Enero 2004-Diciembre 2004.

44 El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.

45 Indicador descendente.

46 Indicador ascendente.

Cuadro 15 Avance Indicadores de Gestión de Recursos Humanos					
Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>43</sup>		Avance <sup>44</sup>	Notas
		2003	2004		
Grado de Movilidad en el servicio					
Porcentaje de funcionarios a contrata recontractados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva. <sup>46</sup>	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios recontractados en grado superior, año t}) / (\text{Contrata Efectiva año t}) * 100$	1.88	11.88	631.91	
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal					
Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva. <sup>46</sup>	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año t} / \text{Dotación efectiva año t}) * 100$	83.55	86.66	103.72	
Porcentaje de becas <sup>47</sup> otorgadas respecto a la Dotación Efectiva. <sup>46</sup>	$\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas año t} / \text{Dotación efectiva año t} * 100$	0	0	0	
Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario. <sup>46</sup>	$(\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas para Capacitación año t} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios capacitados año t})$	29.26	45.84	156.66	
Grado de Extensión de la Jornada					
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario. <sup>45</sup>	$(\text{N}^\circ \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t} / 12) / \text{Dotación efectiva año t}$	29.26	13.83	211.57	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del Desempeño<sup>48</sup></li> </ul> Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 1 % de Funcionarios <sup>49</sup>	98.95	99.51		
	Lista 2 % de Funcionarios <sup>49</sup>	1.05	0.49		
	Lista 3 % de Funcionarios	0	0		
	Lista 4 % de Funcionarios	0	0		

47 Considera las becas para estudios de pre-grado, postgrado y/u otras especialidades.

48 Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

49 Dado que la variación es menor a un punto porcentual, se estima innecesario efectuar la comparación entre los dos periodos.