

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN ESTATAL PARA LA
TERCIARIZACIÓN DEL SERVICIO DE FARMACIA EN EL HOSPITAL
UNIVERSITARIO “ANTON BOEL VILLADSEN”: UNA APROXIMACIÓN DESDE
LAS NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y
SERVICIOS NB-SABS**

LIC. RUBÉN DARÍO CLAROS BOZA

**TRABAJO EN OPCIÓN AL DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROCESOS DE
CONTRATACIÓN DEL ESTADO EN EL MARCO DE LAS N.B.-S.A.B.S.**

Sucre- Bolivia

2024

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN
FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN ESTATAL PARA LA
TERCIARIZACIÓN DEL SERVICIO DE FARMACIA EN EL HOSPITAL
UNIVERSITARIO “ANTON BOEL VILLADSEN”: UNA APROXIMACIÓN DESDE
LAS NORMAS BÁSICAS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y
SERVICIOS NB-SABS**

LIC. RUBÉN DARÍO CLAROS BOZA

**TRABAJO EN OPCIÓN AL DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROCESOS DE
CONTRATACIÓN DEL ESTADO EN EL MARCO DE LAS N.B.-S.A.B.S.**

Sucre- Bolivia

2024

CESIÓN DE DERECHOS

Este trabajo se presenta como requisito para la obtención del título de Diplomado en Gestión de Procesos de Contratación del Estado en el Marco de las NB-SABS, otorgado por la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. Por este medio, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad a disponer de este documento para su consulta, conforme a las normativas vigentes de la Universidad.

Adicionalmente, cedo a la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca los derechos de publicación de este documento o partes del mismo, reservándome los derechos de autor por un período de 30 meses tras su presentación oficial.

Lic. Rubén Darío Claros Boza

Sucre, 3 de mayo de 2024

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	1
INTRODUCCIÓN	2
1. Antecedentes	2
2. Justificación	2
3. Situación Problemática	3
4. Formulación del problema de investigación	5
5. Objetivo General	5
6. Objetivos Específicos	5
7. Diseño Metodológico	6
7.1 Tipo de Investigación	6
7.2 Métodos de Investigación	6
7.3 Técnicas de Investigación	7
CAPITULO I	8
MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	8
1.1 Marco contextual	8
1.2 Marco teórico	11
1.2.1 Sistemas de salud	11
1.2.2 Análisis financiero	13
1.2.3 Fuentes de información financiera	13
1.2.4 Normativas de contratación estatal en Bolivia	14
1.2.4.1 Decreto Supremo N° 0181	14
1.2.4.2 Ley N° 1178	17

1.2.4.3 La ley N° 475	17
CAPITULO II	18
DIAGNÓSTICO	18
2.1 Situación actual del servicio de farmacia	18
2.1.1 Entrevistas semi-estructuradas	18
2.1.2 Análisis documental	19
2.1.3 Percepción del personal	19
2.2. Marco normativo y legal	21
2.2.1 Marco normativo general	21
2.2.2 Proceso de licitación para la tercerización	23
2.2.3 Evaluación de riesgos y beneficios de la tercerización del servicio de Farmacia	24
2.2 Conclusiones y recomendaciones	29
2.2.1 Conclusiones	29
2.2.2 Recomendaciones	30
BIBLIOGRAFÍA	31
ANEXOS	32

RESUMEN EJECUTIVO

En la tesis titulada "Estrategias y procedimientos de contratación estatal para la terciarización del servicio de farmacia en el Hospital Universitario 'Anton Boel Villadsen'", se examina la viabilidad de externalizar el servicio de farmacia del hospital en cumplimiento con las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) de Bolivia. La investigación propone que la terciarización podría mejorar la eficiencia operativa, aumentar la disponibilidad de medicamentos y reducir los costos, mientras enfrenta desafíos significativos como la dependencia de proveedores externos y la necesidad de mantener un control riguroso sobre la calidad y el cumplimiento.

El estudio se fundamenta en un enfoque metodológico mixto que incluye análisis documental, métodos analíticos y deductivos para evaluar tanto los beneficios potenciales como los riesgos asociados con la terciarización. Se enfatiza la importancia de un marco de supervisión efectivo y la selección cuidadosa de proveedores externos bajo criterios que abarcan aspectos legales, financieros y de calidad.

La conclusión de la tesis resalta que, a pesar de los desafíos, la terciarización del servicio de farmacia ofrece oportunidades significativas para mejorar la sostenibilidad financiera y la eficacia operativa del hospital. Se recomienda implementar estrategias de gestión detalladas para asegurar que los beneficios de la terciarización se maximicen y los riesgos se gestionen adecuadamente. Se sugiere establecer un sistema robusto de seguimiento y evaluación para asegurar la calidad y eficiencia del servicio externalizado.

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

La contratación estatal en Bolivia, especialmente en el ámbito de los servicios de salud como la farmacia hospitalaria, está regulada por un marco normativo complejo que incluye El Decreto Supremo N° 0181(Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios NB-SABS), y diversas disposiciones adicionales. Este marco busca garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia de las adquisiciones públicas, promoviendo la competencia y asegurando la calidad de los bienes y servicios contratados.

Este Decreto es la piedra angular de la contratación pública en Bolivia. Establece los principios, procedimientos y modalidades de contratación para entidades estatales, enfocándose en maximizar la eficiencia del gasto público y fortalecer la participación de proveedores nacionales. Bajo este decreto, se promueve la adquisición de bienes y servicios producidos dentro del país, apoyando así a la industria local y fomentando el desarrollo económico.

En este contexto, la terciarización del Servicio de Farmacia se enmarca en una búsqueda de alternativas de mejoras en ámbito financiero para el Hospital Universitario San Francisco Xavier “Anton Boel Villadsen” (Hospital Universitario), además de una búsqueda por mejorar la disponibilidad, calidad y accesibilidad de los medicamentos, adaptándose a las necesidades cambiantes de la población y aprovechando las competencias específicas del sector privado.

La investigación propuesta se enfocará en explorar estas dinámicas dentro del marco normativo boliviano, analizando cómo las políticas y procedimientos de contratación estatal pueden facilitar o limitar la efectiva terciarización del Servicio de Farmacia en el Hospital Universitario San Francisco Xavier “Anton Boel Villadsen”.

2. JUSTIFICACIÓN

El Hospital Universitario San Francisco Xavier enfrenta el desafío constante de administrar sus recursos de manera eficiente. La presión de ofrecer servicios de salud de calidad, en un contexto de recursos limitados y demanda creciente, requiere de una gestión innovadora y eficaz. La hipótesis de que el servicio de farmacia pueda estar generando pérdidas económicas destaca la necesidad urgente de explorar modelos de gestión alternativos que puedan optimizar los recursos y mejorar la sostenibilidad financiera del hospital.

Esta investigación propone examinar la terciarización como una estrategia potencial para abordar las pérdidas económicas generadas por el servicio de farmacia, ofreciendo un camino hacia la sostenibilidad financiera del Hospital Universitario a largo plazo. Al explorar modelos de gestión externa, el estudio busca identificar oportunidades para reducir costos, mejorar la eficiencia operativa, y asegurar una gestión de inventarios más efectiva y mejorar la atención del cliente externo.

La investigación se justifica además por la necesidad de comprender cómo las normativas de contratación estatal, específicamente las NB-SABS y otras disposiciones relacionadas, pueden facilitar o limitar la implementación de la terciarización en el servicio de farmacia. Dado que estas normativas definen el marco dentro del cual deben operar las contrataciones públicas, es crucial analizar su impacto en la factibilidad y efectividad de la terciarización como estrategia de gestión.

Finalmente, la justificación de esta investigación radica en su potencial para contribuir significativamente tanto al cuerpo académico de conocimientos en gestión de servicios de salud como a la práctica administrativa en hospitales universitarios. Al ofrecer un análisis detallado de la factibilidad y las implicaciones de la terciarización del servicio de farmacia, este estudio proporcionará lineamientos valiosos que podrían guiar la toma de decisiones estratégicas en hospitales similares y en el sistema de salud en general.

3. SITUACIÓN PROBLÉMICA

El Hospital Universitario San Francisco Xavier opera en un entorno de recursos limitados y demanda creciente de servicios de salud. Los sueldos de sus trabajadores son cubiertos por la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca en un

60%, porcentaje que debe llegar al 100% en un mediano plazo, según políticas de la Universidad. Dentro de este contexto, el servicio de farmacia juega un rol crucial no solo en la atención al paciente sino también en la economía del hospital. Sin embargo, existe la hipótesis de que este servicio podría estar contribuyendo a las pérdidas económicas de la institución, lo que plantea serias preocupaciones sobre su sostenibilidad financiera y eficiencia operativa.

El problema central de esta tesis se enfoca en la gestión del servicio de farmacia del Hospital Universitario, específicamente en la hipótesis de que este servicio está generando pérdidas económicas. Estas pérdidas podrían deberse a una variedad de factores, incluyendo pero no limitado a ineficiencias en la cadena de suministro, gestión de inventarios, políticas de compra, y estrategias de administración. La persistencia de este problema no solo afecta la sostenibilidad financiera del hospital sino también su capacidad para proporcionar servicios de calidad a los pacientes, al no contar con medicamentos, no dar un servicio con calidad y calidez a los clientes, y no contar con diversas líneas comerciales para un medicamento, sino solamente con el más económico.

La necesidad de abordar estos desafíos es urgente, no solo para mejorar la sostenibilidad financiera del Hospital Universitario sino también para asegurar la continuidad y calidad de los servicios de salud que proporciona. La terciarización emerge como una solución potencial digna de exploración, con la promesa de ofrecer mejoras en la eficiencia operativa y reducción de costos sin comprometer la calidad del servicio. Sin embargo, la decisión de adoptar esta estrategia debe ser cuidadosamente evaluada para considerar todos los factores relevantes, incluidos los aspectos legales, financieros, y de calidad.

Sin embargo, la implementación de un proceso de terciarización en una entidad estatal como el Hospital Universitario implica navegar por un complejo marco de normativas y procedimientos de contratación pública. Las Normas Bolivianas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) y otras regulaciones pertinentes establecen criterios estrictos para garantizar la transparencia, la competencia justa y la eficacia en las contrataciones estatales. La falta de claridad sobre cómo alinear la terciarización del servicio de farmacia con estos requisitos normativos podría obstaculizar la viabilidad y efectividad de esta estrategia.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo puede el Hospital Universitario San Francisco Xavier ““Anton Boel Villadsen”” diseñar e implementar un proceso de terciarización para su servicio de farmacia que no solo sea económicamente viable y operativamente eficiente, sino que también cumpla con las exigencias de las normas NB-SABS y otras regulaciones de contrataciones estatales?

5. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad y las implicaciones de terciarizar el servicio de farmacia en el Hospital Universitario, considerando las normas NB-SABS y otras normativas de contratación estatal, para determinar si esta estrategia puede contribuir a la sostenibilidad financiera y mejora de la eficiencia operativa de la institución, en el contexto hipotético de que el servicio de farmacia podría estar generando pérdidas económicas.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Analizar la situación actual del servicio de farmacia en el Hospital Universitario.
- b. Analizar el Marco Normativo y Legal Aplicable: Revisar y analizar las Normas Bolivianas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) con el fin de identificar requisitos, restricciones y oportunidades para la terciarización del servicio de farmacia.
- c. Evaluar los riesgos y beneficios asociados a la terciarización del servicio de farmacia, desde la perspectiva de la eficiencia operativa y la calidad del servicio al paciente, identificando estrategias para mitigar posibles riesgos.
- d. Establecer un conjunto de criterios técnicos, económicos y de calidad para la selección de empresas externas especializadas en la gestión de servicios de farmacia, asegurando que estas entidades puedan cumplir o superar los estándares de servicio actualmente ofrecidos por el hospital.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACION

Investigación Descriptiva

Hernández (2010, P. 80,) señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Se realizará una recopilación detallada de datos e información relacionada con el estado actual del servicio de farmacia, el marco normativo de las contrataciones estatales y las prácticas de terciarización existentes. Esto implica una metodología descriptiva, que busca caracterizar y comprender profundamente el escenario actual y los requisitos para la terciarización.

7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:

En el presente trabajo de investigación, se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método Documental:** Este método implica la recopilación, revisión y análisis de documentos relacionados con las normativas NB-SABS, otras regulaciones de contratación estatal, y documentación interna del Hospital Universitario sobre el funcionamiento y gestión del servicio de farmacia. Esta técnica es crucial para establecer un marco normativo y operativo sobre el que se desarrollará la investigación.
- **Método Analítico:** Mediante este método, se analizarán datos cuantitativos y cualitativos recopilados sobre el desempeño financiero y operativo del servicio de farmacia.
- **Método de Síntesis:** Se utilizará para integrar y resumir la información obtenida a través de los métodos documental y analítico para consolidar los hallazgos en un marco coherente que soporte la formulación de recomendaciones para la terciarización del servicio de farmacia.

- Método Deductivo: Se aplicará para derivar conclusiones específicas a partir de los datos generales y teorías existentes relacionadas con la gestión de servicios de farmacia y contratación estatal. Este método permitirá desarrollar un argumento lógico que sustente la propuesta de terciarización desde un enfoque normativo y operacional.
- Método Inductivo: Partiendo de observaciones específicas, se desarrollarán generalizaciones que ayudarán a prever los efectos de cambios en la gestión sobre la eficiencia, efectividad y sostenibilidad financiera de la terciarización del Servicio de Farmacia del Hospital Universitario San Francisco Xavier.

7.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- Análisis Documental: Se realizará un análisis de documentos internos del Hospital Universitario: documentos financieros, registros de operaciones y actas sobre el servicio de farmacia y su desempeño financiero y cumplimiento de metas y objetivos.
- Entrevistas Semi-estructuradas: Se realizarán entrevistas profundas con expertos en el funcionamiento del servicio de farmacia, clave como el administrador del hospital, director del hospital y jefe médico.

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL Y TEORICO

1.1 MARCO CONTEXTUAL

El Hospital Universitario, situado en la histórica ciudad de Sucre, Bolivia, es una institución emblemática que combina la prestación de servicios de salud con la formación académica en el campo de las ciencias médicas. Dependiente de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, este hospital no solo juega un papel crucial en el sistema de salud de la región, sino que también, es un pilar fundamental en la educación médica en Bolivia.

El Hospital Universitario San Francisco Xavier “Anton Boel Villadsen” esta ubicado en el Distrito 2 de Sucre, capital constitucional de Bolivia. El Periódico La Razón, en una publicación de 13 de junio de 2011, señala que “El hospital nació como un dispensario. En 1995 surgió el proyecto de la construcción e implementación de un hospital básico de apoyo. Su construcción comenzó en 1998 y las obras fueron concluidas en 2005, gracias al apoyo de la San Francisco Xavier, del Fondo Productivo Social (FPS) y del doctor Anton Boel Villadsen, médico cardiólogo nacido en Dinamarca, quien realizaba campañas especiales para la colocación gratuita de marcapasos a las personas más necesitadas. Es en honor a este meritorio médico que el Hospital Universitario lleva su nombre.” (Periódico La Razón, 2011)

Este centro de salud atiende las especialidades de medicina interna, pediatría, maternidad, terapia intensiva, traumatología, cardiología, odontología, fisioterapia, nutrición, ginecología y obstetricia, entre otras propias de un hospital de segundo nivel y presta servicios no solo a los habitantes de Sucre, sino incluso a pacientes de Potosí, siendo un referente en muchas especialidades.

El hospital ha evolucionado desde sus humildes comienzos hasta convertirse en un centro hospitalario universitario de referencia. A lo largo de los años, ha expandido sus

instalaciones y servicios para adaptarse a las crecientes demandas de una población diversa y para incorporar avances tecnológicos y médicos modernos. Este hospital representa una rica historia de servicio a la comunidad, dedicación a la mejora continua y un compromiso con la excelencia médica.

Esta ubicado a pocas cuadras del Mercado Campesino, en la calle Daniel Sánchez Bustamante esquina Adolfo Vilar, barrio Santa Bárbara.

El Hospital Universitario cuenta con una infraestructura que incluye múltiples departamentos especializados tales como medicina interna, cirugía, pediatría, ginecología y obstetricia, entre otros. Además, posee unidades de cuidados intensivos, urgencias, y laboratorios equipados con tecnología avanzada. La capacidad del hospital le permite atender a una gran cantidad de pacientes, ofreciendo desde tratamientos rutinarios hasta procedimientos médicos complejos.

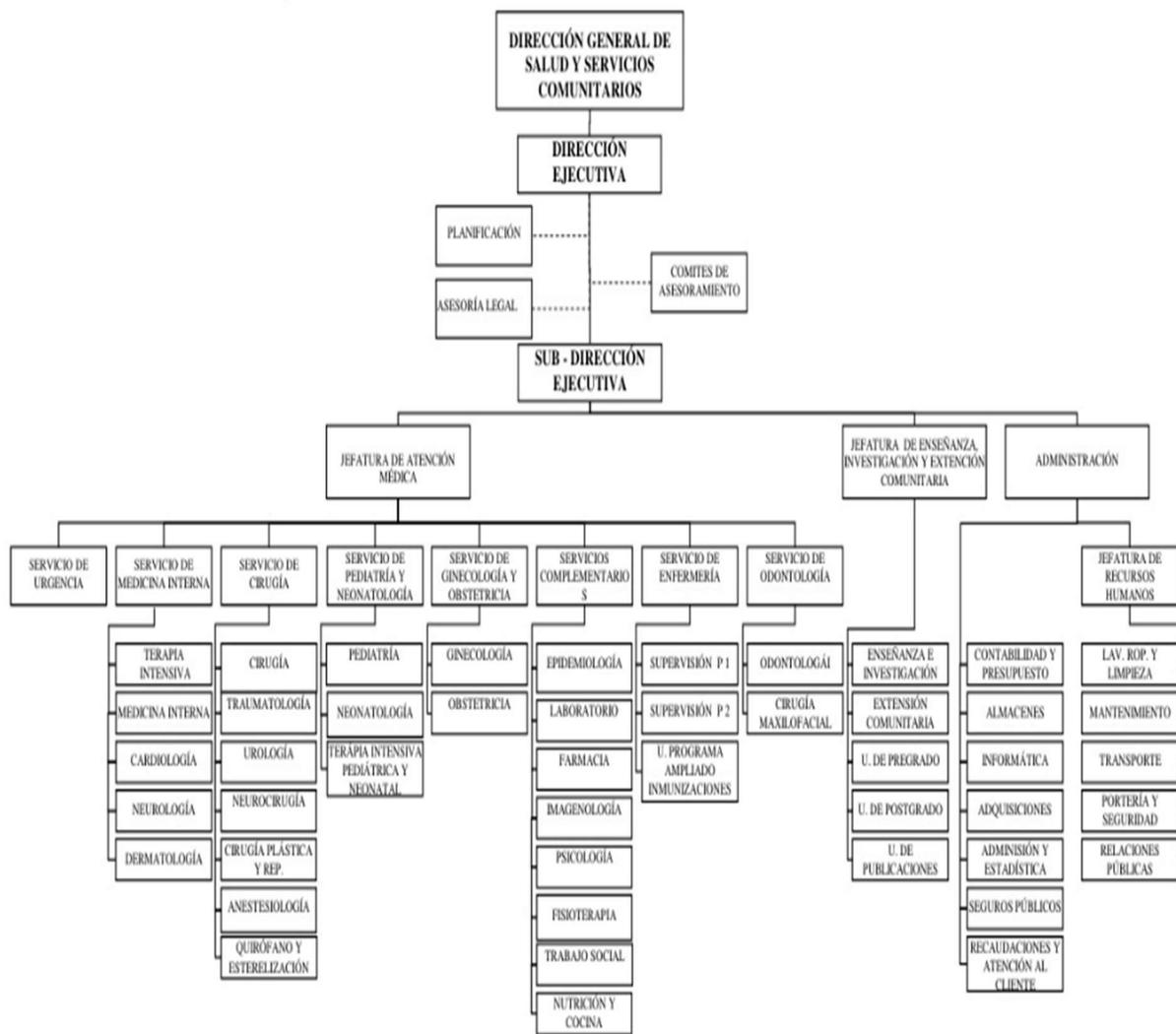
Como hospital universitario, tiene una doble función: proporcionar atención médica de calidad y servir como centro de formación para estudiantes de medicina, enfermería, farmacia y otras disciplinas de la salud. El hospital es esencial para la formación práctica de los estudiantes, quienes, bajo supervisión profesional, participan en el diagnóstico y tratamiento de pacientes, preparándose así para su futura carrera profesional. La integración de la educación y la práctica clínica fortalece tanto la calidad del aprendizaje como la del servicio médico ofrecido.

A pesar de su importancia y sus logros, el Hospital Universitario enfrenta desafíos significativos relacionados con la financiación, la gestión de recursos, y la necesidad de mantener estándares elevados de calidad y seguridad para los pacientes. La sostenibilidad financiera es particularmente preocupante debido a que la Universidad tiene entre sus políticas de austeridad el asignar la carga salarial al Hospital a este de forma gradual hasta llegar a la totalidad del mismo, estando a la fecha de elaboración del presente trabajo, abril de 2024, en un 60% a cargo del Hospital Universitario y 40% a cargo de la Universidad San Francisco Xavier.

El Organigrama del Hospital, según el Manual de Organización y Funciones y Descripción de Cargos Tomo III, es el siguiente (2015, p. 64):

Figura 1

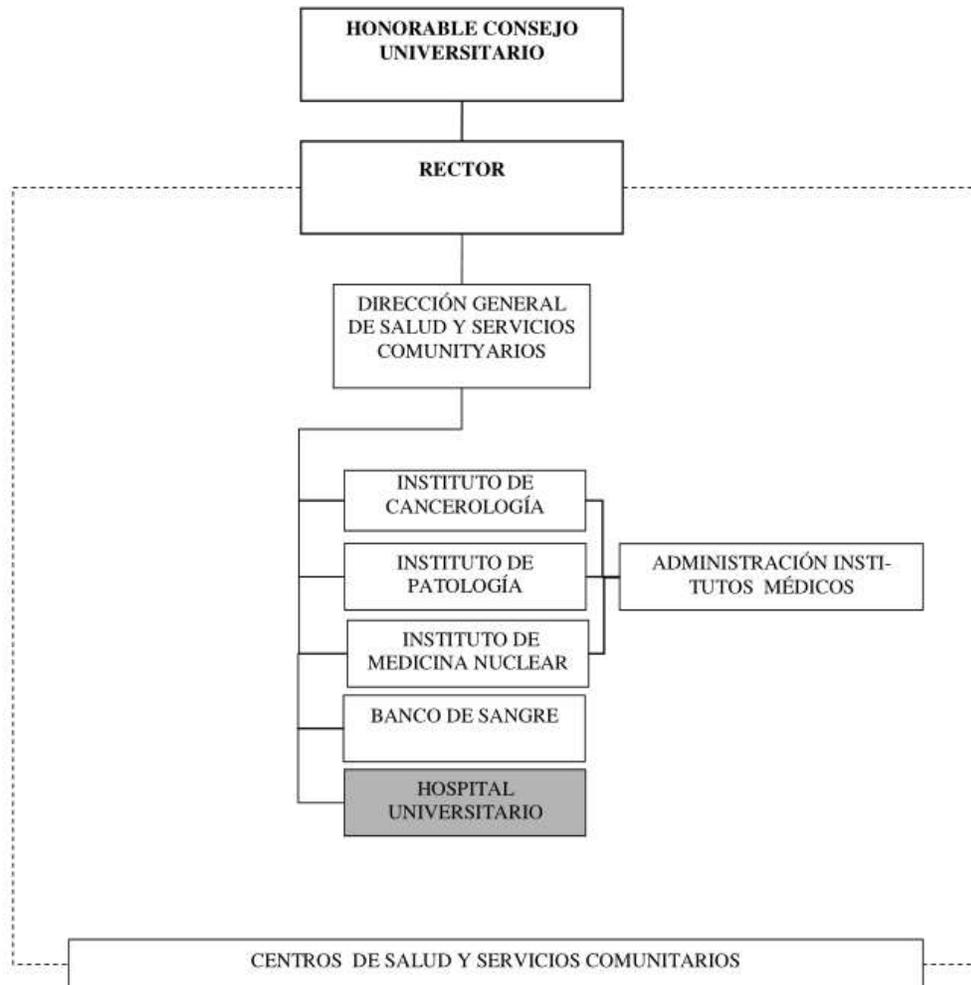
Organigrama del Hospital Universitario



La ubicación del Hospital Universitario en la estructura de la Universidad, según el Manual de Organización y Funciones y Descripción de Cargos Tomo III, es el siguiente (2015, p. 63):

HOSPITAL UNIVERSITARIO

UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA



1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 SISTEMAS DE SALUD

La OMS (2005) indica que un sistema de salud es “la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud” de la población. Los sistemas de salud incorporan la infraestructura, el personal, suministros y una logística de funcionamiento con la finalidad de entregar un servicio de atención médica a sus usuarios con el objetivo de mejorar y proteger su condición de salud.

En Bolivia, los hospitales se pueden clasificar principalmente en (Ley N° 775, Art. 13, 2013):

El Hospital debe clasificarse en las siguientes categorías)

- a) Según la propiedad: Estatal, mixto y particular
- b) Según la naturaleza clínica de los pacientes: agudos o crónicos
- c) Según el tamaño y funciones
- d) Según la naturaleza de las enfermedades: generales o especializados
- e) Según la organización administrativa: abiertos, cerrados o mixtos en caso de establecimientos de salud públicos que tengan pensionado, son abiertos.
- f) Según el grado de integración: Hospitales y centros de salud hospitales

La Ley N° 475 clasifica los hospitales en Bolivia en tres niveles de atención (Ley de prestaciones servicios de salud integral del Estado Plurinacional de Bolivia, 2013):

Primer nivel: Incluye a los establecimientos de salud que ofrecen servicios básicos y esenciales, y son el primer contacto con la población.

Segundo nivel: Comprende a los hospitales generales que proporcionan servicios especializados y de mayor complejidad que los del primer nivel.

Tercer nivel: Se refiere a los hospitales de alta especialización con capacidad resolutive y tecnológica avanzada, destinados a atender casos que requieren un alto grado de especialización.

Estos niveles están diseñados para proporcionar una atención integral y escalonada, asegurando que los pacientes reciban el cuidado adecuado según la complejidad de su condición de salud.

1.2.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Wild (2007) señala como definición: “el análisis financiero es la utilización de los estados financieros para analizar la posición y el desempeño financieros de una compañía, así como para evaluar el desempeño financiero futuro (pág.12).”

Palepu et al. (2013. P. 10) indica que: “el objetivo del análisis financiero es utilizar información financiera para evaluar el desempeño/rendimiento pasado y presente de una empresa y asegurar su sustentabilidad.”

Ambas propuestas dependen de la identificación y validación precisa de la información financiera. Para garantizar este proceso, se implementan normas contables que establecen un marco para el registro formal y regulado de las transacciones de una empresa. Cada norma contable se compone de una serie de criterios y técnicas específicas diseñadas para reflejar de manera clara y precisa la situación financiera y los activos de una organización. Dado que existen múltiples criterios, es esencial definir estándares o protocolos uniformes que aseguren la coherencia y la comparabilidad de la información financiera entre diferentes entidades. Estos estándares facilitan la transparencia y ayudan a los inversores, reguladores y otras partes interesadas a comprender mejor la salud económica de las empresas.

1.2.3. FUENTES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

Vincent (1999) indica sobre los Estados Financieros que el Estado de Situación Financiera o Balance General “analiza los activos los cuales son instrumentos capaces de generar flujos de efectivo para la empresa frente a las obligaciones de la institución, ya sean sus pasivos o patrimonio (obligación con sus accionistas). Para esto, los activos se ordenan según su facilidad para la conversión a efectivo de mayor a menor, clasificándolos como

activos corrientes aquellos que pueden liquidarse en un plazo menor a un año, y como no corrientes para aquellos con mayor plazo. Se aplica un criterio similar para los pasivos, ordenados de mayor a menor en cuanto al grado de exigibilidad y plazos al vencimiento de la obligación, clasificándolos en corrientes cuando su vencimiento es menor a un año y no corrientes para plazos mayores a un año. El patrimonio o capital contable se considera con la menor exigibilidad.” Este informe permite conocer la composición de los activos que la empresa destina a generar utilidades como también sus fuentes de financiamiento a nivel de pasivos financieros (deuda) y patrimonio.

1.2.4 NORMATIVAS DE CONTRATACIÓN ESTATAL EN BOLIVIA

Las normativas de contratación estatal en Bolivia establecen los principios y procedimientos que deben seguirse para la adquisición de bienes, servicios y obras por parte de las entidades públicas. Para una comprensión integral de cómo estas normativas influyen en la gestión y posible terciarización del servicio de farmacia en el Hospital Universitario San Francisco Xavier de Chuquisaca, exploraremos en detalle las regulaciones más relevantes y su aplicación práctica.

1.2.4.1 DECRETO SUPREMO N° 0181

Las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS) constituyen un conjunto de normativas que establecen los principios, procedimientos y técnicas que rigen la administración de bienes y la contratación de servicios dentro de las entidades públicas en Bolivia. Estas normas buscan promover la eficiencia, transparencia y efectividad en la gestión pública, asegurando que las contrataciones se realicen de manera justa, competitiva y económica.

Las NB-SABS están enmarcadas bajo el Decreto Supremo N° 0181, el cual es complementado por diversas normativas y reglamentos que proporcionan directrices detalladas para su implementación. El cumplimiento de estas normas no solo es obligatorio para todas las entidades gubernamentales, sino que también es esencial para evitar

responsabilidades administrativas, civiles y penales, tal como se especifica en la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamentales y sus decretos reglamentarios.

En el contexto de la tercerización, las NB-SABS proporcionan el marco legal para la externalización de servicios como los de farmacia en hospitales universitarios. A través de estas normas, se asegura que el proceso de selección de terceros proveedores sea transparente, abierta y basada en criterios de competencia y calidad, protegiendo así los intereses del Estado y garantizando el cumplimiento de los estándares de servicio requeridos por las instituciones públicas.

La adherencia a las NB-SABS es crucial no solo para la legalidad de los procesos de contratación, sino también para la eficacia y eficiencia en la gestión de recursos públicos. Esto implica un compromiso continuo por parte de las entidades estatales para mantener la integridad y la transparencia en todas las fases del proceso de contratación, desde la planificación y la solicitud hasta la ejecución y la evaluación del contrato. Esta norma tiene como principios fundamentales (Decreto Supremo N° 0181. 2009):

- a) Solidaridad. Los recursos públicos deben favorecer a todas las bolivianas y bolivianos.
- b) Participación. Las bolivianas y bolivianos tienen el derecho de participar en los procesos de contratación de bienes y servicios.
- c) Control Social. Las bolivianas y bolivianos tienen el derecho de velar por la correcta ejecución de los recursos públicos, resultados, impactos y la calidad de bienes y servicios públicos.
- d) Buena Fe. Se presume el correcto y ético actuar de los servidores públicos y proponentes.
- e) Economía. Los procesos de contratación de bienes y servicios, manejo y disposición de bienes, se desarrollarán con celeridad y ahorro de recursos.
- f) Eficacia. Los procesos de contratación de bienes y servicios, manejo y disposición de bienes, deben permitir alcanzar los objetivos y resultados programados.

g) Eficiencia. Los procesos de contratación de bienes y servicios, manejo y disposición de bienes, deben ser realizados oportunamente, en tiempos óptimos y con los menores costos posibles.

h) Equidad. Los proponentes pueden participar en igualdad de condiciones, sin restricciones y de acuerdo a su capacidad de producir bienes y ofertar servicios.

i) Libre Participación. Las contrataciones estatales deben permitir la libre participación y la más amplia concurrencia de proponentes, a través de mecanismos de publicidad, con el objeto de obtener las mejores condiciones en cuanto a precio y calidad.

j) Responsabilidad. Los servidores públicos en lo relativo a la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, deben cumplir con toda la normativa vigente y asumir las consecuencias de sus actos y omisiones en el desempeño de las funciones públicas.

k) Transparencia. Los actos, documentos y la información de los procesos de contratación, manejo y disposición de bienes y servicios, son públicos.

El decreto detalla diversos procedimientos de contratación, incluyendo licitación pública, contratación directa, y otros modos especiales, cada uno con sus propios requisitos y excepciones, adaptados según la magnitud y características del servicio o bien a contratar.

Los artículos relacionados con el presente trabajo de investigación del Decreto Supremo N° 0181 son (Decreto Supremo N° 0181, 2009):

Artículo 3 (Principios del Sistema de Administración de Bienes y Servicios): Este artículo establece los principios bajo los cuales debe operar el sistema, incluyendo eficiencia y eficacia, que justifican la terciarización cuando se busca mejorar la capacidad operativa de una entidad mediante la externalización de servicios a proveedores más capaces o económicos.

Artículo 34 y siguientes: Estos artículos explican las distintas modalidades de contratación pública, como licitación pública, contratación directa, y otros procedimientos que pueden ser empleados bajo ciertas condiciones, incluyendo la

incapacidad de la entidad para manejar el servicio con recursos internos o cuando la externalización puede resultar más beneficiosa desde un punto de vista coste-beneficio.

1.2.4.2 LEY N° 1178 (LEY SAFCO)

La Ley N° 1178, conocida como Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley SAFCO), complementa las disposiciones del Decreto Supremo N° 0181, enfocándose en los sistemas de administración y control gubernamentales. Esta ley es crucial para entender el marco de responsabilidad por la gestión de fondos y recursos estatales.

La ley SAFCO establece las bases para el control gubernamental interno y externo, incluyendo auditorías y seguimiento, definiendo la responsabilidad de los funcionarios públicos en la gestión de recursos estatales, incluyendo sanciones por mal uso o gestión ineficiente.

1.2.4.3 LA LEY N° 475 - LEY DE PRESTACIONES DE SERVICIOS DE SALUD INTEGRAL DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Promulgada el 30 de diciembre de 2013. Esta ley es fundamental para entender el marco dentro del cual se desarrollan las políticas de salud en Bolivia, especialmente en términos de servicios públicos de salud que incluyen la posible terciarización de servicios como el de farmacia en hospitales. La Ley N° 475 tiene como objetivo principal garantizar el acceso a servicios de salud integrales, gratuitos y de calidad para todos los ciudadanos bolivianos, especialmente aquellos que están en situación de vulnerabilidad. Se busca mejorar la cobertura y calidad de los servicios de salud a través de una gestión eficiente y efectiva.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO DE FARMACIA

Para elaborar de manera detallada el diagnóstico del servicio de farmacia en el Hospital Universitario San Francisco Xavier “Anton Boel Villadsen”, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con personal clave del hospital. El análisis documental sobre la estructura de costos e ingresos no pudo obtenerse porque esta información esta mezclada con la de otras unidades, siendo muy difícil poder extraer esta información al momento de la realización del presente trabajo, pero el administrador del hospital comenta que ya se están buscando los medios para poder subsanar aquello.

Las entrevistas proporcionan una perspectiva interna sobre los desafíos operativos y financieros que enfrenta el servicio de farmacia. A continuación, se detalla la metodología utilizada y los hallazgos principales de estas entrevistas.

2.1.1 ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

Las entrevistas semi-estructuradas fueron diseñadas para capturar información cualitativa de los participantes, los entrevistados fueron: tres funcionarios administrativos, dos médicos, una enfermera y un funcionario de farmacia. Cada entrevista duró aproximadamente 15 minutos y se estructuró alrededor de un conjunto de preguntas guía que permitieron a los entrevistados expresar sus opiniones y experiencias mientras proporcionaban espacio para discusiones abiertas sobre temas relevantes. Las entrevistas están transcritas en el anexo 1 no estando señalado en nombre del entrevistado para garantizar el anonimato a los entrevistados.

Las preguntas se centraron en:

- Los desafíos operativos y financieros que enfrenta el servicio de farmacia.

- La percepción del personal sobre la eficiencia de la gestión actual del servicio.
- Opiniones sobre la posible terciarización del servicio de farmacia y sus posibles beneficios o desventajas.

2.1.2 ANÁLISIS DOCUMENTAL (NO DISPONIBLE)

A pesar de los intentos de acceder a los documentos relacionados con la estructura de costos e ingresos del servicio de farmacia, no se pudo obtener información detallada debido a la integración de los datos financieros del servicio de farmacia con otras unidades del hospital. Esta falta de disponibilidad de datos específicos sobre el servicio de farmacia limita la capacidad de realizar un análisis financiero preciso y detallado. Sin embargo, el administrador del hospital indicó que se están tomando medidas para resolver este problema y mejorar la transparencia financiera.

2.1.3 PERCEPCIÓN DEL PERSONAL

Las entrevistas con el personal clave del Hospital Universitario San Francisco Xavier “Anton Boel Villadsen” han proporcionado una visión comprensiva sobre la situación actual y los desafíos enfrentados por el servicio de farmacia. Los puntos destacados incluyen:

Estado Actual y Desafíos Operativos:

- **Calificación General del Servicio:** El servicio de farmacia fue descrito como deficiente por algunos trabajadores, destacando la falta de medicamentos necesarios y la inadecuada gestión del inventario.
- **Desafíos en la Adquisición y Gestión de Medicamentos:** Se mencionaron dificultades en la adquisición de medicamentos de línea esencial y problemas con el control de fechas de caducidad. Esto resulta en una falta de medicamentos críticos y un sobrestock de medicamentos poco utilizados.

- Necesidad de Profesionales Cualificados y Tecnología: Se enfatizó la necesidad de contar con personal cualificado y la adopción de tecnologías innovadoras para mejorar la prestación de servicios farmacéuticos.

Percepción de los Precios y Calidad del Servicio:

- Los precios de los medicamentos en la farmacia del hospital tienden a ser más altos en comparación con las farmacias privadas cercanas. Una razón significativa para esto es que el hospital enfrenta condiciones de pago diferidas, donde los pagos por los medicamentos pueden demorarse días o semanas. Esta situación afecta la estructura de precios a la que el hospital puede acceder, ya que los proveedores pueden cobrar más para mitigar el riesgo de pagos retrasados. Esta dinámica de precios impacta negativamente la competitividad del hospital en términos de costos de medicamentos y puede influir en la decisión de los pacientes de buscar opciones más económicas en otras farmacias.
- La combinación de precios más altos y la posible falta de medicamentos críticos complica la accesibilidad para los pacientes, quienes a menudo tienen que acudir a farmacias externas para completar sus recetas. Esta situación no solo es inconveniente, sino que también puede afectar la continuidad y la calidad de la atención médica que reciben.
- Mejora de la Comunicación y Empatía: Además de abordar los desafíos relacionados con el inventario y los precios, es crucial mejorar la interacción entre el personal de la farmacia y los pacientes, fomentando una mayor empatía y comunicación efectiva para mejorar la experiencia general del paciente.

Percepciones sobre la Terciarización del Servicio de Farmacia: La terciarización del servicio de farmacia es vista por algunos miembros del personal como una oportunidad para mejorar la eficiencia y calidad del servicio ofrecido a los pacientes. Durante las entrevistas, se recogieron diversas opiniones que reflejan tanto el apoyo como las preocupaciones respecto a esta estrategia.

Ventajas Percibidas:

- **Eficiencia Operativa:** Se espera que una gestión externa especializada pueda optimizar los procesos de compra y gestión de inventario, reduciendo los tiempos de espera para los pacientes y mejorando la disponibilidad de medicamentos esenciales.
- **Reducción de Costos:** Algunos entrevistados sugirieron que al terciarizar potencialmente se disminuirán los costos asociados a la compra de medicamentos, sueldos, beneficios sociales, costos variables y demás costos en los que incurre el servicio de farmacia.
- **Mejora en la Calidad del Servicio:** La especialización del proveedor externo podría garantizar una mejor selección de medicamentos y una gestión más profesional del servicio, lo que a su vez podría mejorar la satisfacción del paciente.

Desventajas y Preocupaciones:

- **Dependencia del Proveedor Externo:** Existe la preocupación de que la terciarización pueda llevar a una dependencia excesiva del proveedor externo, lo que podría comprometer la capacidad del hospital para gestionar sus necesidades de forma independiente en situaciones críticas.
- **Control y Seguimiento:** Se mencionó la dificultad potencial de supervisar la calidad y eficiencia del servicio proporcionado por un tercero, especialmente si no se establecen métricas claras y mecanismos de control.
- **Impacto en el Personal:** La terciarización podría afectar al personal actual del servicio de farmacia, incluyendo posibles reducciones de personal o cambios en las condiciones laborales.

2.2 MARCO NORMATIVO Y LEGAL

2.2.1 MARCO NORMATIVO GENERAL

En Bolivia, el marco normativo que regula las contrataciones estatales se encuentra establecido principalmente en el Decreto Supremo N° 0181, que establece el Reglamento

de la Ley N° 2341, de Procedimientos de Contratación del Estado. Este reglamento tiene como objetivo principal regular los procedimientos para la contratación de bienes, servicios y obras por parte de las entidades estatales, con el fin de asegurar la eficiencia, transparencia, economía y competencia en dichas contrataciones.

DECRETO SUPREMO N° 0181

El Decreto Supremo N° 0181 establece los principios y procedimientos que deben regir las contrataciones estatales en Bolivia. Entre los principales aspectos que aborda se encuentran:

- Principios Rectores: Establece los principios fundamentales que deben regir las contrataciones estatales, tales como la igualdad, transparencia, competencia, eficacia, eficiencia, economía, publicidad, legalidad, entre otros.
- Procedimientos de Contratación: Define los procedimientos que deben seguir las entidades estatales para la contratación de bienes, servicios y obras, como la contratación por licitación pública, la contratación por invitación a empresas específicas y la contratación directa.
- Órganos de Supervisión y Control: Establece los mecanismos de supervisión y control para garantizar el cumplimiento de la normativa por parte de las entidades estatales, así como para prevenir y sancionar posibles irregularidades en los procesos de contratación.
- Requisitos y Documentación: Detalla los requisitos y la documentación necesaria que deben presentar los proveedores interesados en participar en los procesos de contratación estatales, así como los criterios de evaluación que deben aplicarse para la selección de los contratistas.

PRINCIPIOS REGULADORES

El marco normativo boliviano establece una serie de principios que deben regir las contrataciones estatales, con el fin de garantizar la legalidad, transparencia y eficiencia en dichos procesos. Algunos de los principios más relevantes incluyen:

- **Solidaridad:** Promueve la igualdad de oportunidades y la participación equitativa de los proveedores en los procesos de contratación.
- **Transparencia:** Garantiza la publicidad y accesibilidad de la información relacionada con los procesos de contratación, así como la rendición de cuentas por parte de las entidades estatales.
- **Eficiencia:** Busca optimizar los recursos públicos y obtener los mejores resultados posibles en términos de calidad y costo en las contrataciones estatales.
- **Economía:** Propicia la obtención de bienes, servicios y obras al menor costo posible, sin comprometer la calidad y la legalidad de los procesos de contratación.

2.2.2 PROCESO DE LICITACIÓN PARA LA TERCIARIZACIÓN

La terciarización del servicio de farmacia del Hospital Universitario implica un proceso cuidadoso de planificación y ejecución bajo las normativas de contratación estatales establecidas en Bolivia, particularmente a través del Decreto Supremo N° 0181. Este proceso está diseñado para garantizar la transparencia, competitividad y eficiencia en la selección del proveedor o entidad privada que manejará el servicio de farmacia.

El primer paso en el proceso de licitación para la terciarización es la evaluación exhaustiva de las necesidades del hospital. Esta evaluación debe incluir:

- **Análisis de Viabilidad:** Estudio de la factibilidad económica, técnica y legal de terciarizar el servicio de farmacia.
- **Beneficios Esperados:** Identificación clara de los beneficios buscados, como mejoras en la eficiencia, reducción de costos, y elevación de la calidad del servicio.

Una vez evaluadas y justificadas las necesidades y beneficios, el siguiente paso es la planificación detallada del proceso de contratación:

- **Preparación del Documento Base de Contratación (DBC):** Elaboración de un DBC que incluya todas las especificaciones técnicas, criterios de evaluación, y requisitos legales.

- Programa Anual de Contrataciones: Inclusión del proceso de terciarización en el Programa Anual de Contrataciones del hospital, asegurando la asignación de recursos y la programación temporal adecuada.

La licitación se anuncia públicamente para garantizar la participación amplia y competitiva:

- Convocatoria Pública: Publicación de la convocatoria en medios oficiales y plataformas reconocidas, describiendo el objeto de la contratación y los requisitos para participar.
- Plazos y Requisitos: Establecimiento de plazos claros para la presentación de propuestas y detallando los documentos requeridos para la precalificación de los interesados.

La recepción de propuestas debe ser gestionada de manera transparente y conforme a las normas establecidas:

- Apertura de Propuestas: Sesión pública donde se abren y se leen las propuestas recibidas.
- Evaluación de Propuestas: Análisis detallado de las propuestas según los criterios establecidos en el DBC, como capacidad técnica, financiera, y experiencia previa relevante.

Finalmente, el proceso culmina con la selección del proveedor más adecuado y la formalización de la relación contractual:

- Selección del Adjudicatario: Decisión basada en criterios de evaluación preestablecidos, buscando la mejor relación calidad-precio.
- Firma del Contrato: Formalización del acuerdo que incluirá cláusulas de monitoreo, rendimiento, penalizaciones por incumplimiento y mecanismos de resolución de disputas.

2.2.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS Y BENEFICIOS DE LA TERCIARIZACIÓN DEL SERVICIO DE FARMACIA

BENEFICIOS DE LA TERCIARIZACIÓN DEL SERVICIO DE FARMACIA

La terciarización del servicio de farmacia en el Hospital Universitario “Anton Boel Villadsen” promete varios beneficios que pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio al paciente. A continuación, se detallan los principales beneficios esperados de esta iniciativa.

Mejora en la Eficiencia Operativa: La terciarización permite externalizar el servicio de farmacia a proveedores especializados que poseen la experiencia, tecnología y economías de escala más eficientes las operaciones farmacéuticas del Hospital Universitario por las restricciones establecidas en la normativa que le impiden ser competitivo. Los principales aspectos de mejora incluyen:

- **Gestión de Inventarios:** Proveedores especializados pueden implementar sistemas avanzados de gestión de inventarios que minimizan el sobre stock y las faltas de stock, asegurando que los medicamentos necesarios estén siempre disponibles sin mantener un inventario excesivo que resulte en desperdicio por vencimiento.
- **Reducción de Tiempos de Espera:** Con procesos más ágiles y eficientes, se puede reducir significativamente el tiempo de espera para los pacientes en la farmacia, lo que mejora su experiencia y reduce las congestiones en áreas críticas del hospital.
- **Optimización de Recursos:** Al externalizar el servicio de farmacia, el hospital puede reasignar recursos humanos y financieros anteriormente dedicados a la gestión farmacéutica a otras áreas críticas, mejorando la eficiencia general del hospital.

Calidad del Servicio al Paciente: La colaboración con un proveedor especializado no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también puede elevar la calidad del servicio ofrecido a los pacientes:

- **Disponibilidad de Medicamentos:** Los proveedores especializados, gracias a sus redes de suministro y capacidad de negociación, suelen asegurar una mayor disponibilidad de medicamentos, incluyendo opciones más diversas y económicas,

con una variedad de líneas farmacéuticas de todo rango de precio, que podrían no estar disponibles en la gestión del hospital.

- Servicio Profesional y Personalizado: Las empresas especializadas en farmacia suelen contar con personal altamente capacitado y dedicado exclusivamente a la atención farmacéutica, lo que puede mejorar la atención personalizada al paciente, proporcionando una orientación y asesoramiento más detallado sobre el uso de medicamentos.

Reducción de Costos: La terciarización puede llevar a una reducción significativa de los costos asociados con la gestión del servicio de farmacia:

- Economías de Escala: Los proveedores de servicios farmacéuticos a menudo disfrutan de economías de escala que les permiten obtener medicamentos a precios más bajos que los que podría conseguir el hospital por su cuenta.
- Reducción de Costos Laborales y Administrativos: Al externalizar, el hospital puede evitar costos asociados con la contratación, capacitación y mantenimiento de un personal farmacéutico interno, así como otros costos administrativos relacionados con la gestión de la farmacia.

RIESGOS ASOCIADOS CON LA TERCIARIZACIÓN DEL SERVICIO DE FARMACIA

Aunque la terciarización del servicio de farmacia ofrece varios beneficios potenciales, también implica ciertos riesgos que el Hospital Universitario “Anton Boel Villadsen” debe considerar y gestionar adecuadamente. Aquí se describen los principales riesgos asociados y se analiza su impacto potencial.

Dependencia del Proveedor Externo

- Riesgo de Interrupciones en el Servicio: La dependencia de un proveedor externo para un servicio crítico como la farmacia puede resultar en interrupciones si el proveedor enfrenta problemas operativos o financieros. Esta situación podría comprometer la continuidad del servicio farmacéutico, afectando directamente la atención al paciente.

- Pérdida de Control: Al externalizar el servicio de farmacia, el hospital podría perder control sobre aspectos críticos de la gestión y operación del servicio, incluyendo decisiones sobre inventarios, selección de medicamentos y estrategias de precios.

Control y Calidad del Servicio

- Mantenimiento de Estándares de Calidad: Asegurar que el proveedor externo mantenga los estándares de calidad y cumplimiento regulatorio que el hospital requiere puede ser desafiante. La discrepancia en la calidad de los servicios puede afectar la salud y seguridad de los pacientes.

Cambio en la Cultura Organizacional

- Impacto en el Personal Interno: La implementación de un modelo de terciarización puede causar incertidumbre y resistencia entre el personal existente, especialmente si implica cambios significativos en los roles y responsabilidades o potenciales reducciones de personal.
- Alineación de Valores y Objetivos: Puede haber un desajuste entre los valores y objetivos culturales del proveedor externo y los del hospital. Esto podría afectar la moral del personal y la percepción del servicio por parte de los pacientes.

ESTRATEGIAS PARA MITIGAR RIESGOS EN LA TERCIARIZACIÓN DEL SERVICIO DE FARMACIA

Para abordar efectivamente los riesgos asociados con la terciarización del servicio de farmacia en el Hospital Universitario “Anton Boel Villadsen”, es esencial implementar estrategias robustas que mitiguen los posibles desafíos y aseguren un proceso de transición y operación fluido y seguro. A continuación, se detallan algunas estrategias clave:

- Contratos Detallados con Cláusulas de Salvaguarda

- Especificaciones Claras: Los contratos deben especificar detalladamente los servicios a ser prestados, incluyendo requisitos de calidad, tiempos de entrega, y manejo de inventarios.
- Cláusulas de Cumplimiento: Incorporar cláusulas que estipulen revisiones periódicas y auditorías para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y regulaciones aplicables.
- Penalizaciones y Términos de Terminación: Definir penalizaciones por incumplimientos y establecer términos claros de terminación del contrato para proteger al hospital en casos de deficiencias en el servicio.

- Procesos de Selección Rigurosos

- Criterios Multidimensionales: Desarrollar un proceso de selección que considere no solo el costo, sino también la capacidad técnica, la estabilidad financiera, la reputación y la experiencia previa del proveedor en el sector salud.
- Verificación de Referencias: Realizar verificaciones exhaustivas de las referencias y antecedentes de los proveedores potenciales para evaluar su desempeño y fiabilidad históricos.

- Evaluación y Monitoreo Continuo

- Indicadores de Desempeño: Establecer indicadores de rendimiento que permitan monitorear la efectividad, eficiencia y calidad del servicio de farmacia.
- Revisiones Periódicas: Programar revisiones regulares y auditorías del servicio para identificar áreas de mejora y asegurar la adhesión a los términos contractuales.
- Mecanismos de Retroalimentación: Implementar sistemas de retroalimentación tanto para los usuarios del servicio (pacientes y personal médico) como para el personal de farmacia, para identificar problemas y ajustar procesos de manera proactiva.

- Comunicación y Gestión del Cambio

- Programas de Capacitación y Sensibilización: Organizar sesiones de capacitación y sensibilización para el personal del hospital sobre los cambios en la gestión de la farmacia y cómo estos cambios les afectarán.

- Apoyo Continuo: Proveer apoyo continuo al personal durante la transición para facilitar la adaptación al nuevo modelo de operación y minimizar el impacto en la moral y la cultura organizacional.

- Plan de Contingencia

- Desarrollo de Planes de Contingencia: Establecer planes de contingencia que puedan ser implementados rápidamente en caso de que el proveedor falle en cumplir con sus obligaciones o durante periodos de transición entre proveedores.

2.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.2.1 CONCLUSIONES

- El estudio sobre la terciarización del servicio de farmacia en el Hospital Universitario "Anton Boel Villadsen" ha demostrado que este enfoque puede alinearse efectivamente con las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS). El decreto supremo N° 0181 proporciona un marco sólido para garantizar que los procesos de contratación sean transparentes, equitativos y eficientes, facilitando así la implementación de la terciarización sin comprometer la calidad o la accesibilidad del servicio.
- La investigación confirmó que la terciarización tiene el potencial de optimizar la gestión del servicio de farmacia, mejorando la disponibilidad y calidad de los medicamentos mientras se reducen los costos operativos. Este modelo permite aprovechar la especialización y las economías de escala de los proveedores externos, lo que puede traducirse en una mejora significativa en la eficiencia operativa y sostenibilidad financiera del hospital.
- La terciarización ofrece la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a las cambiantes necesidades de salud de la población. Al delegar la gestión del servicio de farmacia a proveedores especializados, el hospital puede asegurar una respuesta más ágil y efectiva ante las variaciones en la demanda de medicamentos y tratamientos.

- Los hallazgos sugieren que, con un control adecuado y la selección de un proveedor competente, la terciarización no solo mantiene, sino que puede mejorar la calidad del servicio de farmacia. Esto es crucial para mantener la confianza del público en el hospital y garantizar que los pacientes reciban los medicamentos que necesitan de manera oportuna y efectiva.
- Aunque los beneficios de la terciarización son claros, también se identificaron desafíos, como la dependencia del proveedor externo y la necesidad de un monitoreo constante para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia. Es fundamental que el hospital establezca mecanismos robustos de seguimiento y evaluación para gestionar estos riesgos de manera efectiva.

2.2.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda desarrollar criterios exhaustivos para la evaluación de proveedores que consideren no solo aspectos económicos y técnicos, sino también la experiencia en el sector salud y la estabilidad financiera. Esto asegurará que se seleccionen proveedores capaces de cumplir con las exigencias del servicio de farmacia.
- Se sugiere la redacción de contratos que incluyan cláusulas claras y específicas sobre los estándares de calidad, tiempos de entrega, y responsabilidades de las partes. Esto facilitará la supervisión y el cumplimiento efectivo del contrato. Debe incorporarse mecanismos de penalización por incumplimientos, así como incentivos por desempeño superior, fomentando una mejora continua en la prestación del servicio.
- Se recomienda mantener una línea de comunicación abierta y activa con el proveedor para facilitar la resolución de problemas y ajustes necesarios en el servicio. Esto incluye la realización de reuniones regulares para revisar el desempeño y hacer ajustes proactivos. Es crucial implementar un sistema de gestión de relaciones que permita evaluar continuamente la satisfacción del hospital con los servicios recibidos.
- Se aconseja proporcionar capacitaciones regulares al personal del hospital relacionadas con los cambios operativos y administrativos derivados de la

terciarización. Esto asegurará una transición suave y aumentará la aceptación del nuevo modelo por parte del personal.

- Se sugiere la elaboración de planes de contingencia efectivos que permitan al hospital responder rápidamente ante posibles fallos o incumplimientos por parte del proveedor.
- Se recomienda revisar y actualizar periódicamente las políticas de contratación y gestión del hospital para incorporar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas durante la terciarización. Esto asegurará que los procesos permanezcan relevantes y efectivos.

BIBLIOGRAFIA

- Bolivia. (1982). Reglamento de Establecimientos de Salud Públicos y Privados. Decreto Supremo No. 18886. Obtenido de <https://bolivia.infoleyes.com/norma/3433/reglamento-de-establecimientos-de-salud-p%C3%BAblicos-y-privados-respp>
- Bolivia. (2009). Decreto Supremo N° 0181, Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Organización Mundial de la Salud. (2016). Reglamento Sanitario Internacional (2005) (3ª ed.). OMS.
- Palepu, K. G., Bernand, V. L., & Healy, P. M. (2000). *Análisis y valuación de negocios mediante estados financieros* (2ª ed.). Thomson Learning.
- Periódico La Razon, P. L. (13 de junio de 2011). *www.la-razon.com*. Obtenido de <https://www.la-razon.com/nacional/2011/06/13/en-sucre-se-construye-el-primer-hospital-biomedico-de-bolivia/>
- Wild, J; Subramanyam, K; Halsey, R (2007). *Análisis de Estados Financieros*. 9º Edición. México: McGraw Hill.
- Univerisdad San Francisco Xavier de Chuquisaca (2024). *Informe sobre especialidades ofertadas por el Hospital San Francisco Xavier . Sucre.*

Univerisdad San Francisco Xavier de Chuquisaca (2015). *MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS TOMO III*. Sucre.

Vincent, J. C. R. F. (1999). *Estados Financieros Básicos*. México: Trillas

ANEXOS

ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS

1. ¿Cómo describiría el estado actual del servicio de farmacia en el hospital?

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el servicio de farmacia?

3. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes relacionados con el inventario de medicamentos?

- Falta de medicamentos críticos
- Sobrestock de medicamentos poco utilizados
- Problemas con fechas de caducidad
- Otros (por favor especifique)
- No conoce esta temática

4. En relación con los precios de las farmacias privadas cercanas, ¿cómo considera los precios del servicio de farmacia del hospital?

- Más económicos
- Similares
- Más caros

5. ¿Cómo afecta la situación actual de la farmacia la calidad de atención al paciente?

6. ¿Tiene sugerencias sobre cómo podríamos mejorar el servicio de farmacia para beneficiar tanto la operación como la atención al paciente?

7. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de terciarizar el servicio de farmacia?

- Mejora en la eficiencia
- Reducción de costos
- Mejor disponibilidad de medicamentos
- Mejora en la calidad de servicio
- Otros (por favor especifique)

8. ¿Ve alguna desventaja o riesgo potencial en la terciarización del servicio de farmacia?

TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

1. ¿Cómo describiría el estado actual del servicio de farmacia en el hospital?

El servicio de farmacia actualmente enfrenta múltiples desafíos que comprometen su eficacia. La mezcla de los datos financieros con otros servicios dificulta obtener una imagen clara de su situación económica, pero sospechamos que puede estar generando pérdidas. En términos operativos, no siempre logra satisfacer las demandas de medicamentos críticos de manera eficiente.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el servicio de farmacia?

Los desafíos principales incluyen la gestión de inventarios, la ineficiencia en la adquisición de medicamentos y la falta de personal capacitado específicamente para la gestión farmacéutica, lo cual impacta la operatividad y la eficiencia del servicio.

3. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes relacionados con el inventario de medicamentos?

Falta de medicamentos críticos: Regularmente enfrentamos escasez de medicamentos esenciales, lo que afecta la continuidad del tratamiento de los pacientes.

Sobrestock de medicamentos poco utilizados: Algunas compras en bloque conducen a un exceso de stock de medicamentos que raramente se usan.

Problemas con fechas de caducidad: Debido a la mala rotación de inventarios, a menudo tenemos que desechar medicamentos vencidos.

4. En relación con los precios de las farmacias privadas cercanas, ¿cómo considera los precios del servicio de farmacia del hospital?

Los precios de nuestro servicio de farmacia tienden a ser más caros en comparación con las farmacias privadas locales. Esto se debe a condiciones de compra menos favorables y demoras en los pagos que nos obligan a negociar términos menos ventajosos con los proveedores.

5. ¿Cómo afecta la situación actual de la farmacia la calidad de atención al paciente?

La situación actual afecta negativamente la calidad de la atención al paciente. La falta de medicamentos esenciales y los retrasos en su provisión pueden llevar a interrupciones en los tratamientos prescritos, afectando los resultados de salud de los pacientes.

6. ¿Tiene sugerencias sobre cómo podríamos mejorar el servicio de farmacia para beneficiar tanto la operación como la atención al paciente?

Implementar un sistema más riguroso de gestión de inventarios y considerar la externalización del servicio de farmacia. La terciarización podría permitirnos aprovechar la experiencia y las economías de escala de proveedores especializados, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.

7. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de terciarizar el servicio de farmacia?

Mejora en la eficiencia: Optimizaría la gestión de inventarios y la distribución de medicamentos.

Reducción de costos: Eliminaría gastos fijos asociados al mantenimiento de la infraestructura y personal de la farmacia.

Mejor disponibilidad de medicamentos: Proveedores externos pueden garantizar un suministro más constante y diverso de medicamentos.

Mejora en la calidad de servicio: Un operador especializado podría ofrecer un servicio más profesional y adaptado a las necesidades de un hospital.

8. ¿Ve alguna desventaja o riesgo potencial en la terciarización del servicio de farmacia?

La principal preocupación es la dependencia de un proveedor externo, lo cual podría comprometer nuestra capacidad para gestionar directamente aspectos críticos del servicio. También existe el riesgo de que la calidad del servicio no alcance los estándares deseados si no se establecen y mantienen rigurosos controles de calidad. Además, la transición podría afectar a nuestro personal actual, necesitando gestiones cuidadosas en términos de cambio organizacional y manejo de recursos humanos.

ENTREVISTA 2

1. ¿Cómo describiría el estado actual del servicio de farmacia en el hospital?

El servicio de farmacia enfrenta múltiples desafíos que comprometen su capacidad para satisfacer de manera eficiente las necesidades de medicamentos críticos. A menudo, la información financiera se mezcla con otros servicios, lo que nos impide obtener una imagen clara de su rendimiento económico, pero parece probable que esté incurriendo en pérdidas.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el servicio de farmacia?

Los principales desafíos incluyen la gestión ineficaz de inventarios y la falta de personal capacitado en farmacología, lo que afecta directamente la disponibilidad de medicamentos necesarios y la eficiencia del servicio.

3. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes relacionados con el inventario de medicamentos?

Falta de medicamentos críticos: Nos enfrentamos regularmente a la falta de medicamentos esenciales, lo que puede interrumpir los tratamientos prescritos a los pacientes.

Sobrestock de medicamentos poco utilizados: Las compras en grandes cantidades a menudo resultan en un excedente de medicamentos que raramente se utilizan.

Problemas con fechas de caducidad: La mala gestión del inventario lleva a que muchos medicamentos caduquen antes de ser utilizados.

En relación con los precios de las farmacias privadas cercanas, ¿cómo considera los precios del servicio de farmacia del hospital?

Los precios en nuestra farmacia hospitalaria suelen ser más altos que en las farmacias privadas cercanas. Esto se debe principalmente a las condiciones desfavorables de compra y a las demoras en los pagos que enfrentamos.

5. ¿Cómo afecta la situación actual de la farmacia la calidad de atención al paciente?

La calidad de la atención al paciente se ve negativamente afectada por la falta de medicamentos esenciales y los retrasos en su provisión. Esto puede resultar en interrupciones de los tratamientos médicos necesarios y empeorar los resultados de salud de los pacientes.

6. ¿Tiene sugerencias sobre cómo podríamos mejorar el servicio de farmacia para beneficiar tanto la operación como la atención al paciente?

Sería beneficioso implementar un sistema de gestión de inventarios más riguroso y considerar la externalización del servicio de farmacia. La terciarización podría aprovechar la experiencia y las economías de escala de proveedores especializados, mejorando así la eficiencia y reduciendo los costos operacionales.

7. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de terciarizar el servicio de farmacia?

Mejora en la eficiencia: Esto optimizaría la gestión de inventarios y la distribución de medicamentos.

Reducción de costos: Podríamos eliminar gastos fijos relacionados con el mantenimiento de infraestructura y personal de la farmacia.

Mejor disponibilidad de medicamentos: Los proveedores externos podrían asegurar un suministro más constante y variado de medicamentos.

Mejora en la calidad del servicio: Un operador especializado podría ofrecer un servicio más profesional y adaptado a las necesidades del hospital.

8. ¿Ve alguna desventaja o riesgo potencial en la terciarización del servicio de farmacia?

Una preocupación principal es la dependencia de un proveedor externo, lo que podría comprometer nuestra capacidad para gestionar directamente aspectos críticos del servicio. Existe el riesgo de que la calidad del servicio no cumpla con los estándares deseados si no se establecen controles de calidad rigurosos. La transición también podría afectar a nuestro personal actual, lo que requeriría una gestión cuidadosa del cambio organizacional y del manejo de recursos humanos.

ENTREVISTA 3

1. ¿Cómo describiría el estado actual del servicio de farmacia en el hospital?

El servicio de farmacia es ineficaz y frustrante. La falta de transparencia financiera, debido a la mezcla de los datos económicos con otros servicios, complica nuestra comprensión de su verdadera eficiencia económica. Sin embargo, es evidente que no está cumpliendo con las necesidades operativas ni satisfaciendo las demandas de medicamentos críticos de manera efectiva.

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el servicio de farmacia?

Los desafíos son numerosos e incluyen una deficiente gestión de inventarios, ineficiencias crónicas en la adquisición de medicamentos, y la notable falta de personal adecuadamente capacitado en farmacología, lo que genera retrasos y errores en la entrega de medicamentos necesarios para los tratamientos.

3. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes relacionados con el inventario de medicamentos?

Falta de medicamentos críticos. Es un problema recurrente que afecta directamente la continuidad y la eficacia de los tratamientos prescritos a los pacientes.

Sobrestock de medicamentos poco utilizados. Regularmente enfrentamos un exceso de stock de medicamentos que raramente se necesitan, lo que sugiere una pésima planificación de compras.

Problemas con fechas de caducidad. Debido a una rotación inadecuada del inventario, con frecuencia debemos desechar medicamentos vencidos, lo que representa un desperdicio de recursos críticos.

4. En relación con los precios de las farmacias privadas cercanas, ¿cómo considera los precios del servicio de farmacia del hospital?

Los precios de nuestra farmacia hospitalaria son más altos que los de las farmacias privadas. Esta diferencia se debe a la ineficacia en la gestión y a las condiciones desventajosas bajo las cuales se realizan las compras, exacerbadas por las demoras en los pagos.

5. ¿Cómo afecta la situación actual de la farmacia la calidad de atención al paciente?

La situación actual deteriora gravemente la calidad de la atención al paciente. La constante falta de medicamentos esenciales y los retrasos en la provisión de los mismos comprometen nuestros esfuerzos por brindar tratamientos efectivos, afectando negativamente los resultados de salud de nuestros pacientes.

6. ¿Tiene sugerencias sobre cómo podríamos mejorar el servicio de farmacia para beneficiar tanto la operación como la atención al paciente?

Es imperativo implementar un sistema más riguroso de gestión de inventarios y evaluar seriamente la externalización del servicio de farmacia. La terciarización podría facilitar una gestión más profesional y efectiva, aprovechando la experiencia y las economías de escala de proveedores especializados, mejorando tanto la eficiencia como los costos.

7. ¿Cuáles considera que serían las principales ventajas de terciarizar el servicio de farmacia?

Podríamos eliminar los gastos fijos relacionados con el mantenimiento de infraestructura y personal de la farmacia. Los proveedores externos podrían garantizar un suministro más constante y diverso de medicamentos. Un operador especializado podría ofrecer un servicio más adecuado y profesional.

8. ¿Ve alguna desventaja o riesgo potencial en la terciarización del servicio de farmacia?

La transición podría impactar negativamente en el personal actual, requiriendo un manejo cuidadoso y estratégico del cambio.