

de transporte, el terrestre, el aéreo, el terrestre marítimo y el marítimo.

154. El transporte terrestre se debe efectuar a través de la República Argentina, empleándose gran cantidad de tiempo en efectuarlo. Como una manera de reflejar en mejor forma lo que se quiere decir se puede establecer que un camión de 26 toneladas demora entre 5 y 6 días entre Santiago y Punta Arenas por esta vía. Por otra parte ante un conflicto bélico se hace imposible ocupar esta vía de comunicación.
155. El transporte terrestre - marítimo está sujeto a las restricciones que imponen las condiciones climáticas las cuales afectan severamente las condiciones de navegación, afectando el transporte por esta vía.
156. Esta región cuenta con aeropuertos que permitirán el abastecimiento por este medio, sin embargo como se ha venido enunciando que dado las difíciles condiciones climáticas el transporte aéreo podría impedir o al menos retardar la llegada de los componentes del Stock a su lugar de destino.
157. Estos aspectos son los que determinan la existencia de un Stock para emergencia en esta región.

III.5.2 Recomendación para la Administración del Stock

III.5.2.A Escenarios

158. El Equipo Consultor recomienda dos escenarios, un escenario de corto plazo y un escenario de largo plazo:

Escenario de corto plazo

En este escenario se contempla lo siguiente:

- Un Stock físicamente presente en la I Región.
- Un Stock físicamente presente en la XII Región.
- Medio Stock físicamente presente en la XI Región.
- Un Stock físicamente presente y ubicado en la Región Metropolitana para las Regiones II a X, sin incluir a la Región Metropolitana.
- Un Stock físicamente presente en la Región Metropolitana.

Escenario de largo plazo

Un Stock físicamente presente en cada una de las regiones del país y un Stock presente en cada uno de los Servicios de Salud de la Región Metropolitana.

159. Para recomendar el escenario de corto plazo, que constituye nuestra recomendación mínima, el Equipo Consultor consideró los siguientes aspectos:

- a. Del análisis logístico comentado previamente se deduce claramente que las Regiones con mayor dificultad de acceso en cuanto a comunicaciones lo constituyen la I, XI y XII regiones. Tal como se mencionara a la XI y XII regiones sólo se puede llegar, de manera oportuna, por vía aérea. Por otra parte, a pesar de existir una ruta adecuada (ruta 5 norte), que une las ciudades de Arica e Iquique, esta presenta una gran vulnerabilidad sumado al hecho de que no existe red vial de respaldo. Así, en caso de una catástrofe que comprometiera la ruta 5 la única manera de llegar sería por vía aérea. Estas dificultades de acceso no se presentan para las regiones II a X.
- b. Alto grado de aislamiento, situación que es extrema en la

XI y XII regiones, ya que en estas se asocia el factor metereológico el que puede hacer inaccesible la zona incluso por vía aérea y por lo tanto, cualquier ayuda en estas situaciones sumado al desastre llegaría de forma extemporánea.

- c. Zonas de posible escenario bélico, por lo anteriormente expuesto y dados los antecedentes históricos y el análisis de escenario bélico, si bien es cierto este es poco probable sería precisamente estas regiones las primeras en ser implicadas en un hipotético conflicto armado.
- d. Por constituir zonas extremas del país, para este Equipo Consultor se considera que todos los argumentos que dan especial protección y cuidado a las zonas extremas constituyen argumentos importantes a tomar en cuenta en este sentido.
- e. Producto del estudio de riesgo de desastre natural la I Región ya ha experimentado sismos destructores y en la actualidad, pesa en particular sobre la I Región una amenaza de sismo que para este Equipo Consultor no puede dejar de tomarse en cuenta.
- f. Además de lo anterior, es preciso mencionar que la cantidad de población en estas regiones no es despreciable. Por el contrario, prácticamente son regiones con más de 100,000 habitantes.

160. Por otra parte, el análisis logístico y de vulnerabilidad sugiere al Equipo Consultor, que la recomendación mínima y básica que se puede hacer para dar cobertura a las Regiones II a X, sin incluir la Región Metropolitana y dar satisfacción a los principios logísticos mencionados previamente, sería la

ubicación física de un Stock de Emergencia en la Región Metropolitana, para el uso exclusivo de las regiones II a X excluyendo la RM. Lo anterior se basa en:

- a. Excelentes vías de comunicación, red vial principal con red de soporte, distancias relativamente cortas (máximo 2 horas por vía aérea) al nivel central.
- b. La ubicación en Santiago de este Stock se debe a que el agente que autorizará el uso de este Stock será el Subsecretario, o en su defecto un funcionario con encomendación de funciones por resolución fundada, quién se ubica físicamente en Santiago.
- c. La Región Metropolitana como ninguna otra Región del país está en las mejores condiciones - político, administrativa y logística- de dar plena satisfacción a los requerimientos de las regiones enfrentadas a una situación de desastre.

161. Finalmente, la sugerencia del Equipo Consultor de materializar un Stock Estratégico de uso exclusivo de la Región Metropolitana se basa en: sus peculiares características que conforman la Región en sus aspectos demográficos (población), sede del poder ejecutivo y judicial, infraestructura de salud, comunicaciones y red vial, además de ser el lugar que concentra la mayor vulnerabilidad por desastre tecnológico debido a su parque industrial.

162. En resumen, está primera propuesta constituye nuestra recomendación mínima y básica para el Corto Plazo, y comprende cuatro y medio módulos distribuidos en el territorio nacional de acuerdo a nuestras recomendaciones, con un costo aproximado de \$17,000,000 por módulo.

163. Es preciso mencionar que el primer concepto importante que se debe asumir en propiedad es considerar el costo del Stock Estratégico como una inversión y no como un gasto, ya que esta es una inversión que se hace por una sola vez, renovable, proporcionada, justificable y en relación a la realidad económica que vive el país. Note que esta constituye una inversión por una sola vez ya que, si se hace una administración eficiente, apoyada por informática (software), permitiría a la entidad o funcionario responsable rotar los productos del Stock con los productos utilizados en las actividades normales o habituales de los establecimientos bajo su jurisdicción.
164. Con respecto al Escenario de Largo Plazo, a juicio del Equipo Consultor, nos parece lícito plantear que cada región y en particular, cada Servicio de Salud del área metropolitana cuente con 1 Stock para situaciones de Emergencia o Desastre.
165. El único factor gravitante que se puede esgrimir frente a este escenario es el de índole económico, por lo cual se propone que esta inversión se haga en forma faseada en un plan de implementación de los Stock de acuerdo a un cronograma que especialmente se diseñe para estos efectos y que permita cubrirlos en su totalidad según prioridad de acuerdo a un plan decenal.
166. El como priorizar los Servicios de Salud para dotarlos del Stock no es materia específica del presente Estudio, sin embargo y dado el exhaustivo análisis de diversos documentos y también como producto de la discusión al interior del Equipo Consultor, podríamos sugerir algunos criterios que necesariamente deberían tomarse en cuenta: población y sus características socioeconómica, patologías prevalentes, estudio de riesgos que enfrenten las regiones, vulnerabilidad, antecedentes históricos, etc.

167. En cuanto a lo que se refiere al financiamiento de la adquisición o reposición de la totalidad o parte del Stock, ello debiera recaer en el MINSAL y/o en el Ministerio del Interior, quienes tienen la responsabilidad constitucional de garantizar el libre e igualitario acceso a las acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación de la salud de las personas.

III.5.2.B Administración

168. A continuación se discuten aspectos relativos a la administración del stock Estratégico. En una primera sección, se presenta en forma de flujograma los distintos agentes - con sus tareas y responsabilidades - que se sugiere intervengan para enfrentar una situación de emergencia. En una segunda sección, se presenta la administración misma del Stock discutiendo: i) las distintas tareas que deben realizarse; ii) presentando alternativas para la administración, sus costos y sus beneficios; y iii) presentando la alternativa de administración sugerida por este Equipo Consultor.

III.5.2.B.1 Flujograma de la Situación de Desastre

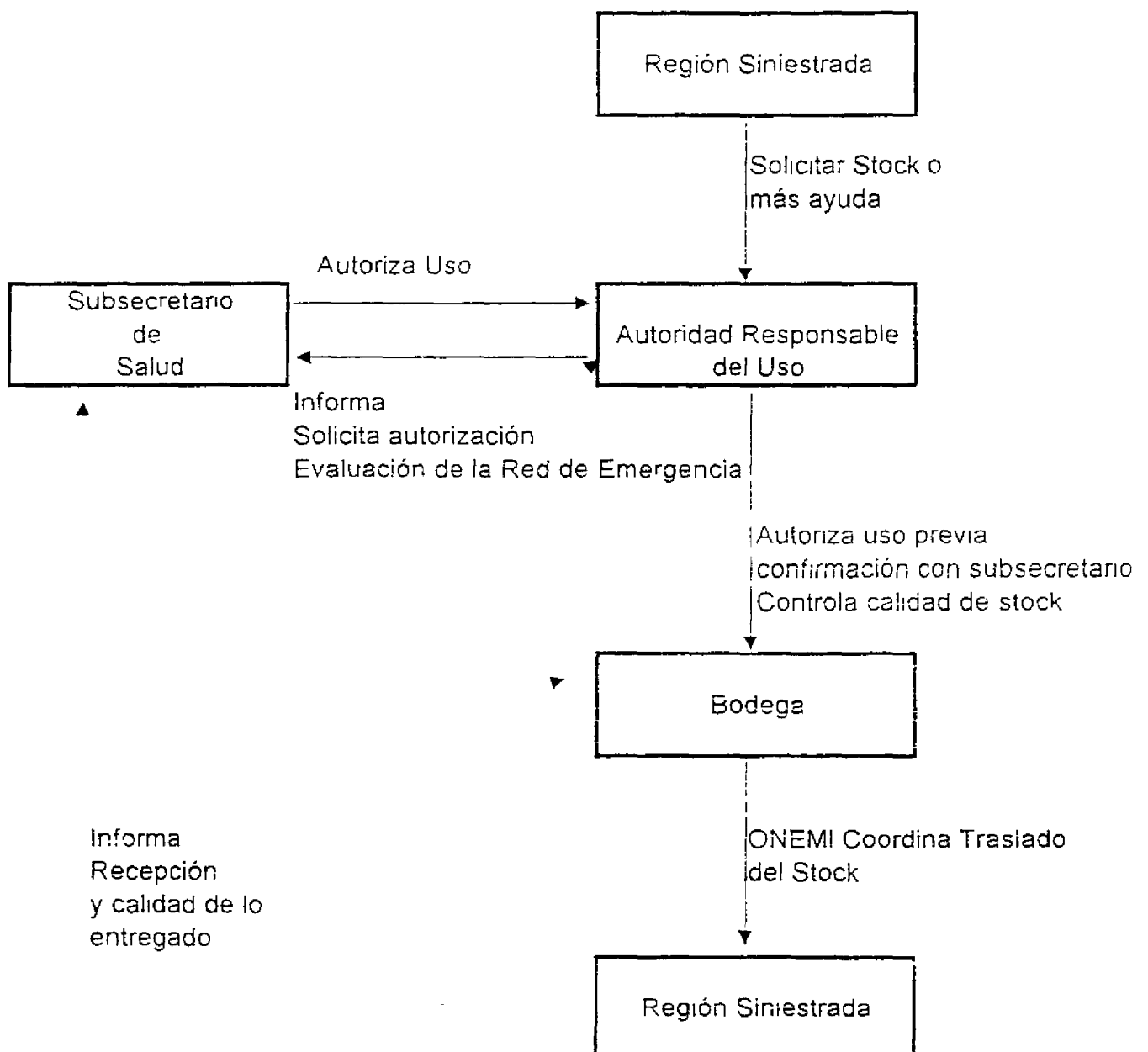
169. A objeto de enfrentar el problema de la Administración del Stock Estratégico es importante mencionar que el Estado a través de sus organismos públicos tiene la responsabilidad última, ineludible y constitucional de constituir y velar por la integralidad cuantitativa/cualitativa del Stock Estratégico, independientemente que el modo de administración utilizado involucre ya sea al Sector Público o al Sector Privado o una combinación de ambos.

170. A objeto de cumplir con este rol se deben distinguir los siguientes agentes en una red de emergencia, con tareas y responsabilidades definidas, en lo que respecta al componente de emergencia del Stock Estratégico: Subsecretario de Salud; Autoridad Responsable del Uso del Stock; Bodeguero; y Agente

Responsable de la logística y distribución del Stock en situación de Emergencia.

171. La Figura 3 presenta de manera esquemática las interrelaciones existentes entre estos agentes y el procedimiento que el Equipo Consultor sugiere debe seguirse en caso de enfrentar una situación de emergencia o de desastre:

FIGURA 3



172. En este esquema se distinguen los siguientes agentes:

173. **Subsecretario de Salud:** Responsable último de todos los Stock Estratégicos que se encuentren localizados en el territorio nacional. Esta responsabilidad es ineludible y es independiente del modelo de administración adoptado para el Stock. Por esta razón, el Subsecretario debe por una parte ejercer labores de coordinación de los Stock situados en las regiones y estar dotado de facultades para autorizar su movilización a cualquier región del país.

Sus principales funciones son:

- Entregar autorización de uso del Stock solicitado por la Autoridad Responsable de su Uso.
- Vigilar permanentemente los reclamos que surjan en el uso del Stock y velar que estos sean satisfechos a su entera satisfacción.
- Proveer mecanismos de reposición de los productos utilizados para enfrentar situaciones de emergencia.
- Recopilar, centralizar y mantener información histórica relativa al uso de los productos del stock en situaciones de emergencia.

174. **Autoridad Responsable del Uso:** Este agente es sobre quien recae la responsabilidad del Stock a nivel regional y es quien, en materias relativas al Stock Estratégico, mantiene un vínculo de comunicación directa con el Subsecretario de Salud. Dentro de sus responsabilidades se encuentra el controlar la calidad y cantidad de los Stock de Emergencia bajo su responsabilidad, ya sea que estos se encuentren bajo un modelo de administración privada o pública.

Sus Funciones son:

- Controlar periódicamente las condiciones de almacenaje del Stock y la integralidad cuantitativa/cualitativa de éste.
- Debe declarar que la región esta enfrentando una situación de emergencia derivada de desastres naturales o tecnológicos, la que genera una sobredemanda de los servicios de salud requiriéndose de los productos contenidos en el Stock para enfrentarla.
- El Agente Responsable del Uso debe autorizar el uso parcial o total del stock, previa confirmación con el Subsecretario de Salud, para procurar y coordinar que la ayuda llegue a donde se necesite.
- En caso de requerir apoyo cuantitativo al Stock Estratégico local, el Agente Responsable del uso puede solicitar ayuda adicional al Subsecretario de Salud.
- Debe comunicar la conformidad con la entrega del Stock, tanto en términos de calidad como de cantidad.
- Debe autorizar la apertura de bodega.
- Debe mantener permanentemente informado al Subsecretario de Salud en lo relativo al Stock Estratégico.
- Debe clarificar reclamos por falla cuantitativa o cualitativa en el uso del Stock e iniciar los procesos administrativos que correspondan.

175. **Bodeguero:** El Bodeguero, ya sea del Sector Privado o del Sector Público, debe realizar las siguientes funciones:

- Debe efectuar un control de inventario, poniendo especial énfasis en las fechas de vencimiento, rotación y reposición de los productos, altas y bajas, y otras decisiones que afecten la composición del Stock Estratégico (almacenaje, bodegaje, etc).
- Debe vigilar la integralidad cuantitativa y cualitativa del Stock.
- Debe estar siempre disponible para posibilitar un uso

fluido del Stock en situaciones de Emergencia.

- Debe entregar el Stock en base a un control, y reponer su contenido bajo autorización.
- Debe estar disponible para todos los controles internos considerados como necesarios para mantener la integralidad del Stock.

176. **Agente Responsable de la Logística y Distribución del Stock en Situación de Emergencia:** Se sugiere que sea la ONEMI el responsable de efectuar labores de logística y distribución del Stock en Situaciones de Emergencia. Sus principales funciones serían:

- Efectuar labores de logística del Stock, en coordinación con el Sistema de Defensa Civil, en el evento de enfrentar una situación de emergencia.
- Coordinar los mecanismos de transporte adecuados para que el Stock llegue al lugar de necesidad.
- Informar tanto la entrega del Stock a las instalaciones de salud depositarias de la ayuda como a su vez las posibles quejas.

177. Enfrentado a una situación de Emergencia o de Desastre, se desencadena el siguiente procedimiento:

Paso 1: El Servicio de Salud Siniestrado solicita al Agente Responsable del Uso una determinada cantidad del Stock.

Paso 2: El Agente Responsable del Uso: i) comunica la autorización de uso del Stock - previa confirmación con el Subsecretario - al Bodeguero, estableciendo claramente la cantidad autorizada y el destinatario del Stock; ii) coordina con la ONEMI todo lo relativo a la logística y distribución del Stock;

iii) comunica y alerta al subsecretario de salud y a través de su intermedio al sector salud, sobre la situación de emergencia o desastre.

Paso 3: El Bodeguero recibe la orden de parte del Agente Responsable del Uso, prepara el despacho y lo entrega al responsable de la distribución (ONEMI).

Paso 4: La ONEMI: i) entrega el Stock autorizado al Servicio de Salud Siniestrado; y ii) comunica al Agente Responsable del Uso del término de su gestión.

Paso 5: El Servicio de Salud Siniestrado: i) comunica al Subsecretario de Salud; ii) comunica al Agente Responsable del Uso; y iii) comunica al Bodeguero la recepción del Stock autorizado y su conformidad/disconformidad con la entrega.

Paso 6: El Agente Responsable del Uso, una vez superada la situación de emergencia, deberá evaluar tanto el desempeño de los agentes involucrados como lo adecuado de la red de emergencia. El objetivo de esta evaluación, la que debe ser comunicada al Subsecretario de Salud, es obtener recomendaciones específicas que permitan el mejoramiento de la red de emergencia.

178. Con respecto a estos pasos es preciso mencionar las siguientes consideraciones:

a. La solicitud de uso puede ser entregada por el Director de un Servicio de Salud siniestrado por vía verbal, radial o telefónica.

- b. El Agente Responsable del Uso entrega una autorización que tiene las siguientes características: i) es directa del Agente al Funcionario Responsable de la Administración; ii) debe ser por escrito; iii) no necesita autorización previa del Nivel Central sólo debe informar de manera posterior al Subsecretario de Salud dentro de las siguientes 12 horas; iv) debe establecer claramente la cantidad del Stock autorizada a entregar y su destinatario.
- c. Una vez retirado el Stock la responsabilidad de cautelar por la carga, estibamiento, transporte y descarga de éste recae en el Agente Responsable de la Logística y Distribución del Stock (ONEMI).
- d. La ONEMI deberá proveer los medios de transporte adecuados para éste (terrestre, aéreo o mixto), para lo cual empleará medios propios o de la red de emergencia. Cualquier incidente que afecte el normal desarrollo de su cometido (accidente, problema de acceso, etc) debe ser comunicado por la vía más rápida al Agente Responsable del Uso para que éste administre de inmediato las medidas correctoras.
- e. Una vez recepcionado físicamente el Stock el Servicio de Salud siniestrado deberá comunicar por vía oral y escrita, vía oral máximo dos horas y vía escrita - fax - dentro de 8 horas, la recepción física del Stock y el estado de éste. Sin perjuicio de lo anterior el funcionario que materializó el traslado también deberá comunicar al Agente Responsable del Uso de manera verbal y con un informe escrito, a emitir dentro de 48 horas, la entrega exitosa del Stock.

III.5.2.B.2 Administración del Stock Estratégico

III.5.2.B.2.1 Tareas Relativas a Administración

179. Las principales tareas relativas a la administración son: i) selección; ii) adquisición; iii) administración; y iv) almacenamiento.

180. Selección

Esta labor implica decidir en primer lugar qué productos, fármacos e insumos clínicos, comprar y en segundo lugar, determinar las cantidades. Estas preguntas se encuentran ya resueltas, y los Anexos 1 y 2 presentan el contenido cualitativo/cuantitativo del Stock para situaciones de Emergencia.

181. Adquisición

Esta labor corresponde a la obtención de los productos del Stock ya sea para conformarlo por primera vez; para reponerlo en caso de su utilización o para obtener adiciones a él en caso de desastres que sobrepasen la capacidad de respuesta implícita en el diseño del Stock. Esta labor comprende, al menos, las siguientes funciones: selección de proveedores; especificación de contratos; recepción de los productos; conformación de los módulos; distribución de éstos y recopilación de información relativa a consumo de los componentes del Stock.

182. En primer lugar, la Selección de Proveedores es importante por cuanto se requiere contar con proveedores confiables que provean los productos dentro de los plazos convenidos, en las calidades adecuadas, con períodos de vigencia acordadas y que repongan de manera inmediata productos considerados defectuosos. Es importante además seleccionar proveedores que sean capaces de satisfacer aumentos en la demanda producto de una situación de emergencia que sobrepase la capacidad de

respuesta para el cual se ha diseñado el Stock Estratégico.

183. Para indicar que un producto es de calidad adecuada se deben considerar características de éste, tales como **identidad** (es decir, que el principio activo esté presente en el producto); **pureza** (es decir que entre los ingredientes que lo conforman no contengan contaminantes potencialmente dañinos, bacterias o microorganismos que puedan infectar al paciente y a su vez, que no contengan cantidades significativas de otros medicamentos); **potencia** (es decir, que contenga una cantidad suficiente del ingrediente activo); **uniformidad** (es decir, la consistencia, color, forma y tamaño de los productos no debe variar de una dosis a otra); y **biodisponibilidad** (es decir, el grado de absorción del producto a partir de una dosis específica).
184. La labor de Selección de Proveedores comprende muchas veces recoger información sobre la confiabilidad de nuevos abastecedores - por ejemplo a través de solicitar y probar muestras de nuevos proveedores- y mantener información sobre el desempeño pasado de los proveedores.
185. En segundo lugar, la **Especificación de Contratos** es importante ya que problemas en la redacción de éstos pueden provocar que no se logre, al mínimo costo, la conformación del Stock Estratégico. En los contratos se debe especificar como mínimo el nombre del producto, la cantidad, las especificaciones de envasado, las normas de calidad a satisfacer, fecha de entrega, período de vigencia mínima, las multas por incumplimiento y condiciones relativas a reposición de los productos.
186. En tercer lugar, la **Recepción de Productos** es importante para verificar que el proveedor ha suministrado los productos en las condiciones establecidas en el contrato respectivo. Esta

labor comprende como mínimo verificar los requisitos de calidad, cantidad, tipo de medicamento, envasado, rotulación, forma de dosificación, vida útil de los productos y efectuar pruebas para una muestra aleatoria de productos o para productos sospechosos. A su vez, se debe procurar que los productos que pasen la inspección sean almacenados de inmediato bajo condiciones de seguridad para los productos.

187. En cuarto lugar, la **Conformación de los Módulos** es de vital importancia para garantizar la integralidad del Stock Estratégico de manera previa a su entrega a los depositarios de éste. Esto se debe a que el Stock Estratégico se ha concebido como una unidad, conformada por sus diversos productos y en las cantidades sugeridas, que adquiere su máxima efectividad cuando se logra esta conformación. Es importante resaltar que, si de manera cuantitativa o cualitativa se afecta esta integralidad, la potencia del Stock para resolver la sobredemanda por atención de salud que se origina en una situación de desastre se ve comprometida. Así, es fundamental que el Estado en su rol de responsable último del Stock se asegure de la integralidad del Stock de forma previa a su distribución a las regiones.

188. La **Distribución de los Módulos** consiste en la entrega a las regiones depositarias del Stock en condiciones de transporte adecuadas que garanticen la integralidad del Stock de los módulos asignados a éstas.

189. Finalmente, la autoridad responsable última del Stock debe **Recopilar Información** de forma periódica relativa a la composición cuantitativa/cualitativa de los Stock entregados a las regiones como también información relativa a consumo de éste frente a situaciones de emergencia. Esta labor es fundamental para garantizar un funcionamiento eficiente y coordinado del Stock Estratégico.

190. Este último componente implica la adopción de un sistema de información común por parte del nivel central y de las regiones depositarias del Stock Estratégico.

191. *Administración*

Esta requiere labores de: i) control de inventario; ii) efectuar rotación de productos o solicitar su reposición; y iii) recopilar y mantener información relativa al uso de los productos.

192. La labor de administración requiere de un sistema de información sencillo, útil no tan sólo en lo relativo a control de inventario e informes de uso, sino también que sea de utilidad para evaluar y capacitar al personal.

193. La labor de **Control de Inventario** es fundamental para desarrollar, establecer y mantener registros de inventario que sirvan de base para un uso eficiente, tanto en términos económicos como técnico, de los productos contenidos en el Stock. Estos registros de inventarios forman la base del sistema de Administración y permiten: i) programar la rotación o reposición de los productos del Stock; ii) solicitar productos de manera posterior a su uso; y iii) mantener información relativa a consumo de estos productos. Los registros deben ser lo suficientemente detallados como para permitir tanto un control interno como externo (auditoría).

194. En adición, un buen sistema de Control de Inventario disminuye las posibilidades de pérdidas relacionadas a deterioro, vencimiento de productos y robo mediante el establecimiento de rutinas periódicas de verificación de los componentes del Stock.

195. La labor de **Rotación o Reposición de los Productos** es

fundamental para garantizar la integralidad cuantitativa y cualitativa del Stock Estratégico. La labor de rotación o de reposición, si convenida esta última en los contratos efectuados con los proveedores, permitirá mantener la cobertura de seguridad que entrega el Stock Estratégico sin requerir gastos adicionales relacionados con compra de nuevos productos. En otras palabras, se evitan las pérdidas económicas asociadas con el vencimiento de los productos.

196. Para efectuar esta labor se sugiere efectuar las siguientes funciones:

- a. Fichar los productos de la bodega por orden alfabético o laboratorio o acción terapéutica en base a una planilla computacional y 1 cuaderno diario de control. Esta clasificación debe realizarse de forma cuali-cuantitativa.
- b. Anotar para cada producto o grupo de productos sus fechas de vencimiento.
- c. Consultar con el proveedor respectivo cuales son las condiciones de un producto próximo a vencer.
- d. Revisar las características externas del producto: envasae, condición exterior, rótulos, etc.

197. Con respecto al **Uso de los Productos e Información** es importante mencionar que el proceso de administración requiere que información relativa al consumo de los productos retorne tanto al responsable local o regional del Stock como también a las autoridades responsables de éste a nivel Central. Sí se mantienen registros de inventarios adecuados la generación de informes sobre consumo será relativamente fácil.

198. Es importante insistir que para que la inversión en un Stock estratégico sea una inversión justificable, renovable y de acuerdo a la realidad económica del país, pasa necesariamente

por una óptima administración, es decir una que se base en la informática, que tenga asignado recurso humano responsable y capacitado técnicamente, de tal manera que no se produzcan bajas en las drogas e insumos por vencimiento, o por mal almacenamiento, contaminación, u otros motivos, que hagan que estos productos deban ser repuestos con el consiguiente mayor gasto.

199. *Almacenamiento*

El almacenamiento adecuado de los productos del stock es un imperativo para garantizar la cobertura de seguridad que entrega el stock estratégico. Se debieran seleccionar bodegas de fácil acceso, que cumplan con normas de seguridad mínimas (de incendio, de resistencia sísmica, etc), que tengan un suministro estable y garantizado de agua, electricidad y de comunicación. La elección de la localización de la bodega se debe efectuar de manera que se haga un uso óptimo de las instalaciones disponibles y que facilite su distribución expedita hacia los posibles escenarios de la emergencia.

200. Es importante enfatizar que la elección de la bodega es fundamental para asegurar la calidad de los productos que conforman el Stock, para minimizar los robos y para garantizar que los productos lleguen en forma rápida y expedita hacia los posibles escenarios de la emergencia.

201. Las bodegas deben satisfacer requerimientos tales como permitir el movimiento fácil de suministros, contar con una buena circulación, que permitan un fácil almacenamiento y un ordenamiento sistemático de las existencias, que contenga áreas seguras de almacenamiento, que posea áreas de almacenamiento en frío y que cuente con sistemas de prevención de incendios.

202. El almacenamiento también debe contemplar un sistema de

seguridad para evitar robos o fraudes. La violación de la seguridad puede tener un impacto importante no tan sólo en términos económicos - sino que también en la moral y condiciones laborales que rodean la existencia del Stock.

203. Es importante también contar con un recurso humano adecuado para recibir, almacenar y entregar los productos en las condiciones de calidad y cantidad requeridas. Este personal requiere buenas condiciones de trabajo, un manual de operaciones, capacitación y supervisión adecuada.

III.5.2.B.2.2 Alternativas de Administración

204. En esta sección se definirán alternativas de administración que impliquen distintas posibilidades de coordinación entre los sectores privados y públicos, en lo que dice relación a labores de Adquisición, Administración y Almacenamiento del Stock Estratégico. A su vez, se presentarán los costos y beneficios de las alternativas elaboradas.

205. Es importante destacar que el análisis se hará para dos alternativas extremas:

- La alternativa **Pública** que supone que las labores de Adquisición, Administración y Control de Calidad sean realizadas por agencias del sector público. La labor de almacenamiento físico puede ser realizado en bodegas propias de los hospitales o en bodegas del sector privado.
- La alternativa **Privada** que supone que las labores de adquisición y administración las realiza el Sector Privado. En esta alternativa el Sector Público no participa en la parte operativa y sólo controla la operación del sector privado a través de inspectorías.

206. Entre estas alternativas extremas uno podría pensar en

situaciones de cooperación intermedias, como por ejemplo: que la labor de adquisición la realice el sector privado y que utilice tanto las bodegas como el sistema de administración del Sector Público; o como un segundo ejemplo, que el Sector Público haga las labores de adquisición pero el sector privado se preocupe de la administración y el almacenamiento.

207. Alternativa Pública

La Alternativa Pública tiene los siguientes beneficios:

- a) El Sector Público de Salud tiene toda una experiencia acumulada a través de los años, centralizada en la CENABAST, tanto en términos de elección de proveedores y en redacción de contratos como en labores relativas a la recepción de los productos. Es importante destacar que el conocimiento de proveedores puede ser mayor que el disponible en el Sector Privado en lo que dice relación a productos genéricos.
- b) Dado el volumen de compras que efectúa el nivel central para la operación normal de los Servicios de Salud, es probable que el Sector Público de Salud pueda acceder a descuentos importantes en los precios por parte de los proveedores de los productos.
- c) El Sector Público cuenta con institucionalidad propia (Instituto de Salud Pública) para certificar la calidad de los productos de diversos proveedores.
- d) Cuenta con bodegas a lo largo de todo el territorio nacional que cumplen con normativa del Instituto de Salud Pública, que satisfacen las normas de calidad establecidas en el GMP y cuenta con personal calificado para recepcionar los productos y conformar el o los Stock (s).
- e) Entrega una mayor seguridad de que la labor de Conformación de los Módulos previa distribución a los

depositarios de ella, mantiene la integralidad cuantitativa y cualitativa supuesta en el diseño del Stock.

- f) Cuenta con sistemas de control de inventarios ya desarrollados los que pueden ser utilizados para los productos contenidos en el Stock.
- g) Es más fácil la rotación de los productos del Stock con los productos utilizados en las actividades programables de los Servicios de Salud, garantizando así que efectivamente el conformar el Stock y su mantención no requiera de gastos adicionales.
- h) Es menos probable que el Sector Público requiera reponer productos cercanos a su fecha de expiración, bajo el supuesto de que ha podido rotar los productos con las actividades programables, lo que redundará en menores precios de adquisición para este Sector.
- i) El Sector Público no margina por lo que sólo se le debe retribuir por el costo adicional o marginal asociado con la labor de adquisición, administración y almacenamiento del Stock Estratégico.
- j) Al ubicar el Stock en las bodegas de los Hospitales Base, el Stock se encontrará más cercano al centro de necesidad.
- k) Facilita la labor de coordinación de los distintos Stock depositados en las regiones.

208. En términos de los costos se pueden distinguir los siguientes:

- a) Un aumento en la carga de trabajo del nivel central lo que requiere de un aumento (leve) en dotación de personal o en horas contratadas para satisfacer los requerimientos asociados con el manejo del Stock.
- b) Requiere un nivel de capacitación del personal asignado a las labores de adquisición, administración y

- almacenamiento del Stock Estratégico.
- c) Requiere de un aumento presupuestario a objeto de poder financiar el mayor gasto asociado con la administración del Stock. Sin embargo, el aumento presupuestal es sólo para cubrir los costos marginales.
 - d) Requiere de una labor continua de control y supervisión por parte de la Autoridad Responsable del Uso.
 - e) Existe la presunción de que el Sector Público es menos eficiente en su funcionamiento que el Sector Privado. Se estima que deberán entregarse incentivos, tanto monetarios (salarios) como no monetarios (condiciones de trabajo), que permitan un aumento en eficiencia del Sector Público.
 - f) Si bien cuenta con bodegas a lo largo de todo el territorio nacional, no está clara la vulnerabilidad que presentan estas bodegas y si cumplen con normas de seguridad mínimas (normas antisísmicas, de incendio, etc).
 - g) Requiere de normas estrictas para evitar el "mal uso" de los productos contenidos en el Stock Estratégico.

209. Alternativa Privada

En términos de los beneficios que presenta la alternativa Privada hay que mencionar los siguientes:

- a) Tiene experiencia acumulada en términos de elección de proveedores, en redacción de contratos y en labores relativas a la recepción del material.
- b) Cuenta con bodegas que cumplen con normativa del Instituto de Salud Pública y con personal calificado para recepcionar los productos y conformar el Stock.
- c) Cuenta con sistemas de control de inventarios ya desarrollados los que pueden ser utilizados por los productos contenidos en el Stock.
- d) Es probable que presente una mayor rapidez o flexibilidad

en el proceso de adquisición al no contar por ejemplo con la obligación de sujetar su proceso de compra a la normativa de la Contraloría General de la República.

- e) Es la alternativa más sencilla (a un costo) desde el punto de vista del Sector Público, al contratar en el Sector Privado las labores de adquisición, administración y almacenamiento de los productos.

210. En términos de costos se distinguen los siguientes:

- a) El Sector Privado no sólo cobrará los costos asociados al manejo del Stock sino que también incluirá un margen para utilidades.
- b) Requiere de un control y auditoría fuerte por parte del Ministerio de Salud para garantizar que efectivamente está realizando apropiadamente su labor.
- c) El Sector Privado dado su menor volumen de operación con productos genéricos es menos probable que tenga acceso a grandes descuentos en los precios por parte de los proveedores.
- d) Dado el uso de productos genéricos en el Stock, al Sector Privado se le hará más difícil la labor de rotación de los productos. Es probable que tenga que recurrir en mayor medida a la reposición de productos, costo que se reflejará en el precio que el Sector Privado cobre por la labor de adquisición.
- e) El Sector Privado castigará el precio a cobrar por su labor relativa al Stock por la probabilidad de no reponer algunos productos del Stock, además de castigar el precio por productos inmovilizados. Esto se debe a que es probable que el Stock no se use, por lo cual para mantener la integralidad del Stock se necesitaría reponer más de una vez los productos del Stock. Así, es probable que una parte de los productos del Stock no se canjeen con el consecuente mayor gasto.

- f) No cuenta con bodegas en todo el territorio nacional, por lo que en algunas zonas deberá contratarla en el Sector Privado. Este costo estará reflejado en el precio que cobre por administrar el Stock Estratégico.

III.5.2.B.2.3 Elección de Alternativa

211. Un elemento que no ha sido mencionado previamente y que es preciso tener en cuenta al evaluar la Alternativa Privada, es que el Stock Estratégico constituye un "Seguro" que el Estado tiene para enfrentar situaciones de Emergencia. Como tal no se conocerá cuan bueno es este seguro que se ha contratado con el Sector Privado hasta que se requiera de su utilización. Así, sin historia de utilización: ¿cómo escoger entre diferentes postulantes del Sector Privado? ¿qué tipo de experiencia se solicitará? ¿de quién será la responsabilidad de haber escogido un "mal" proveedor del seguro?
212. Se estima que si se entregan estas labores relativas al Stock al sector privado, se agrega un riesgo de incumplimiento de lo pactado argumentando diversas razones, lo que traería como consecuencia la no satisfacción adecuada y menos aún, el socorro oportuno de aquellas víctimas producto del desastre.
213. Nos parece del todo innecesario establecer contratos con instituciones del sector privado, por una inversión que no sobrepasa los \$17 millones por módulo. Por otra parte, no se conoce el grado de interés del sector privado enfrentado a contratos que establezcan drásticas sanciones por incumplimiento de contrato.
214. Basado en todo lo anterior el Equipo Consultor sugiere que sea el Sector Público, a través de sus red de Servicios de Salud, quién tenga la responsabilidad de administrar el Stock de Emergencia. En otras palabras se opta por la alternativa de Administración Pública.

215. No obstante que la recomendación del Equipo Consultor es que se opte por la Administración del Stock por parte del Sector Público de Salud, a petición de la Contraparte Técnica del Estudio en el Anexo 5 se presentan Términos de Referencia para licitar la Alternativa de Administración al Sector Privado.
216. Es preciso mencionar que si bien en los distintos escenarios mencionados en III.5.2.A la responsabilidad de administración recae a nivel regional, la propiedad de los Stocks es del Estado. Ello implica que, en caso de necesidad, los Stocks puedan ser trasladados para su uso en otras regiones. En esta eventualidad, el Estado a través de sus instituciones deberá reponer el Stock a la región cuyo Stock se ha utilizado.
217. Finalmente, es preciso mencionar que existen fármacos del Stock para Emergencias y Desastres controlados por la ley 19,366. En relación a este tópico y dado que existe una ley que rige y norma todo lo que se refiere a drogas estupefacientes y psicotrópicos, en opinión de este Equipo Consultor las drogas sometidas a este control y que forman parte del Stock en lo que se refiere a su prescripción deben hacerse acatando en su totalidad la actual normativa vigente. Es decir, la entrega de drogas psicotrópicas tales como las especificadas en el Rubro XVII psicotrópicos, Anexo 1, deberán hacerlo contra receta retenida la que cumplirá con todas las formalidades de estilo. En cuanto a los estupefacientes tales como los estipulados en el grupo II analgésicos narcóticos y en el V.3 a V.5 anticonvulsivantes, deberán hacerse contra receta cheque (formulario ad hoc del S.N.S.S para toda la República) retenida y/o receta cheque retenida de médicos particulares, cumpliendo obviamente con todas las formalidades.
218. Este stock de medicamentos deberá mantenerse a parte, debida y periódicamente controlado en un envase sólido, inviolable y

bajo llave, que manejará el funcionario responsable. En ese mismo envase a su vez, se depositarán todas las recetas que respalda la salida de cada una de las drogas allí contenidas.