

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1. LA EMPRESA. UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR (UMSS).

1.1 Reseña Histórica.

La Unidad Municipal de Salud Sur fue fundada en el mes de noviembre de 1959, por la Señora Isabel Ochoa de Moreno esposa del Doctor Julio Moreno Espinosa, Ilustre Alcalde de Quito de esa época; surgió como una organización dependiente del Ilustre Municipio de Quito, con la noble finalidad de contribuir a la defensa de la salud del pueblo, poniendo al servicio de las clases de escasos recursos económicos; consultorios: Médicos, Dentales, laboratorios y un Consultorio Jurídico gratuito.

*Determinados datos de archivo proyectan cifras de atención de pacientes en 1965, de 16,724, así como el incremento de la atención en Ginecología, Obstetricia y Pediatría; se crea el servicio de Nutrición y una Guardería para los niños del Taller. En 1966, en la Presidencia de la Señora Magdalena de Pallares, el Señor Presidente Interino de la República don Clemente Yero vi Indaburu dona la cantidad de S/. 35.00 mediante decreto No. 1367 del mes de octubre de 1966, para la construcción del **edificio del Patronato Municipal "San José" Zona Sur**, obra de trascendental beneficio para las clases menesterosas de Quito.*

El 22 de diciembre de 1966 se inaugura y el 2 de enero de 1967 comienza sus actividades el Patronato Municipal de Amparo Social "San José" Zona Sur. Los servicios que prestaba eran no solo de consulta médica, sino se daba atención a la prevención de la salud, se atendía con el desayuno a mil niños de las escuelas municipales, contando con el financiamiento de asignaciones del Ilustre Municipio, se atendía además medicina general, pediatría, ginecología, servicio dental y laboratorio, inyecciones y cirugías menores.¹

¹Dra. Vélez Myriam Plan Estratégico UMSS 2006 – 2010” Pág. 3

La Unidad Municipal de Salud Sur (UMSS), es un Hospital Gineco- Obstétrico, Pediátrico; con autogestión que brinda atención y cobertura al Distrito Metropolitano de Quito, cuyo objetivo institucional es proporcionar servicios médicos y hospitalarios de calidad a la comunidad de Quito, en los últimos años ha tenido varias transformaciones respondiendo a las políticas institucionales establecidas por el Municipio de Quito, en lo que se refiere a la constitución del Sistema Metropolitano de Salud, con el apoyo y direccionamiento de la Dirección Metropolitana de Salud para la consecución de dicho sistema.

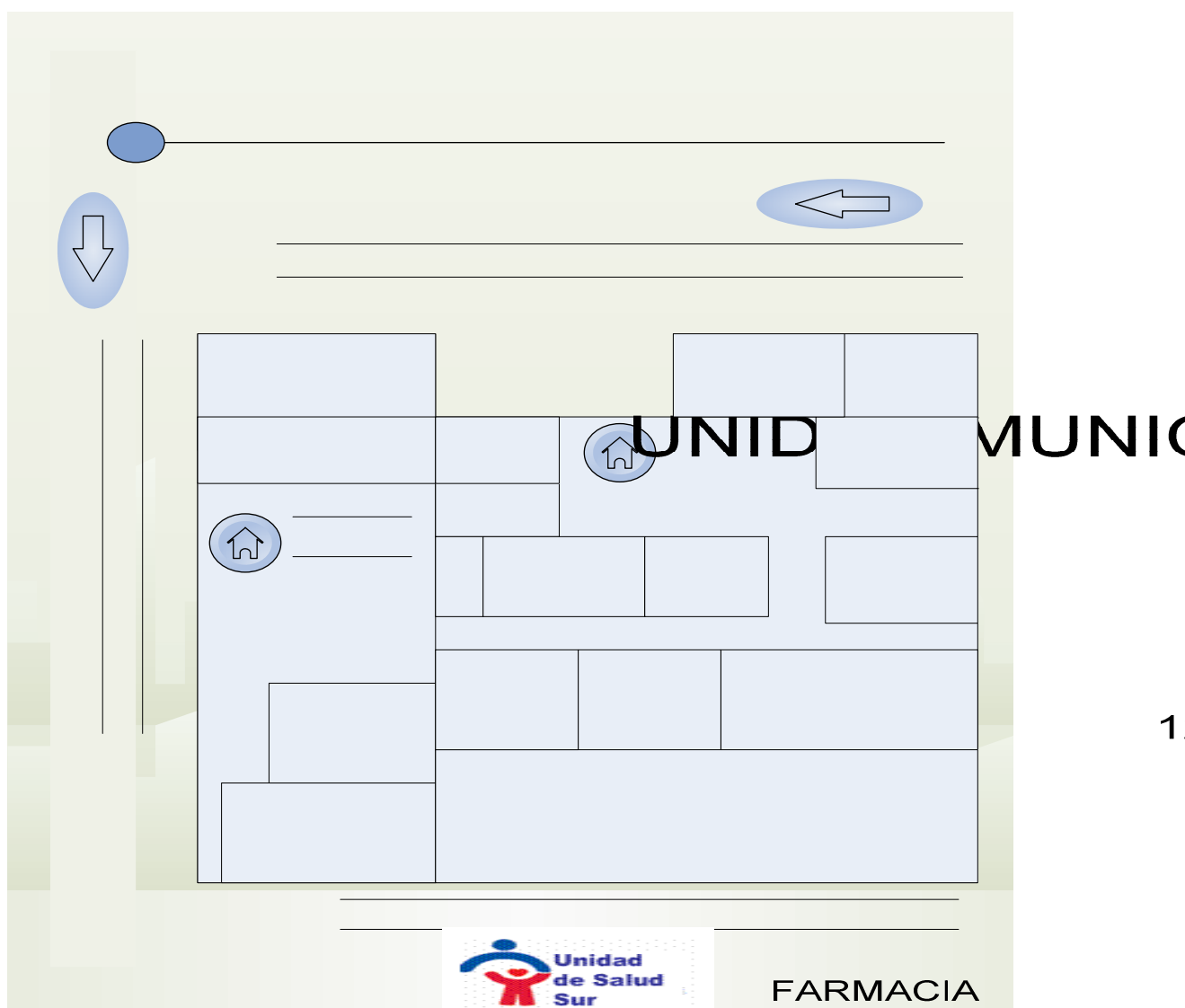
Cuyos objetivos son:

1. Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y vida de la población en función de la construcción del subsistema Metropolitano de Salud.
2. Brindar atención de salud con calidad certificada.
3. Coadyuvar al desarrollo Técnico de Salud, Administrativo, Científico y de Investigación en la prestación de Salud y de las Ciencias de Salud.
4. Contribuir al desarrollo del Talento Humano de la Unidad Municipal de Salud Sur.

1.1.1 Ubicación de La Empresa.

La Unidad Municipal de Salud Sur está ubicada al Sur de la Ciudad de Quito, en la calle 125 S10 Adrián Navarro y José Hinostroza Esq. sector El camal parroquia Eloy Alfaro. (Ver Gráfica N° 1 Ubicación de la Empresa.)

GRAFICO N° 1



1.2 Servicios.

Gestión Social

125 E

EMERGENCIAS

- Gestiona con instituciones públicas, privadas y personas, la donación para pacientes de escasos recursos e indigentes. A
- Efectúa la categorización de pacientes para ayuda económica, exoneración o facilidades de pago para asistencia médica-hospitalaria
- Realiza los trámites pertinentes para referenciar pacientes.
- Atiende y orienta a los beneficiarios de los convenios de atención médica.
- Participa en la coordinación y realización de campañas de promoción de salud.

ESTADISTICA

Enfermería.

- Realiza el pre y post consulta a los pacientes.
- Supervisa, evalúa el estado, asiste a la recuperación de la salud de los pacientes y registra en la Historia Clínica.
- Brinda asistencia en procesos médicos y quirúrgicos que se requieran en las diferentes áreas médicas de la Unidad Municipal de Salud.
- Colabora con los programas de investigación y de capacitación, dirigidos a los pacientes y usuarios de los diferentes servicios.
- Organiza, dirige y ejecuta las campañas de vacunación de la Unidad Municipal de Salud en coordinación con el Ministerio de Salud Pública.

Emergencia.

- Examina, evalúa, diagnostica, prescribe y realiza tratamientos médicos de acuerdo a la patología del paciente y usuarios.
- Solicita el apoyo de los Servicios de Diagnóstico
- Cumple con el sistema de referencia y contra referencia establecido.

Hospitalización.

- Administra los procesos de recepción, permanencia y atención de los pacientes.
- Administra los procesos del Centro Quirúrgico, Recuperación, Central de Esterilización.
- Proporciona los servicios de enfermería y generales a los pacientes hospitalizados.
- Asiste el tratamiento médico y cumple con las prescripciones dadas por el profesional.
- Cumple y hace cumplir los protocolos establecidos.

Consulta Externa.

- Examina, evalúa, diagnostica, los tratamientos médicos de acuerdo a la patología del paciente y usuarios.
- Solicita exámenes complementarios con su respectiva evaluación así como también ínter consultas, para emitir diagnóstico final.
- Ejecuta programas de salud pública masivos para la población usuaria.
- Cumple con el sistema de referencia y contrarreferencia establecido.

Servicios de diagnóstico y apoyo.

Brinda los servicios para diagnóstico de:

- Radiología
- Ecosonografía
- Nutrición
- Farmacia
- Laboratorio Clínico
- Laboratorio Patológico
- Electrocardiografía, etc.

1.3 Estadística.

CUADRO ESTADÍSTICO N° 1 (UMSS)

Informe avances POA

SERVICIO DE EMERGENCIA AÑO 2008				
ESPECIAL./MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
C. EMERGENCIA	1.222	1.239	1.320	3.781
CONSULTA GINECO O.	1.059	1.018	1.049	3.126
CONS. PEDIATRIA	163	239	271	673
CIRUGIA MENOR	11	8	13	32
OTROS PROCEDIMIENTOS	1.133	992	1.104	3.229
			TOTAL	10.841

CUADRO ESTADÍSTICO N° 1 (UMSS)

Informe avances POA

SERVICIOS DE APOYO				
AÑO 2008				
ESPECIAL./MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
VACUNAS	1.426	1.051	1.097	3.574
			TOTAL	3.574

HOSPITALIZACION				
AÑO 2008				
ESPECIAL./MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
CESAREA OBITO	0	1	0	1
CESAREA + LIG.	21	21	20	62
CESAREAS	76	73	84	233
CIR. CARDIOL.	4	5	5	14
CIR. GENERAL	1	2	2	5
CIR. GINECOL.	14	19	9	42
CIR. PEDIATRIA	3	0	1	4
LEGRADOS	28	40	43	111
LIG. LAPAROSC.	1	2	0	3
PARTO NOR + LIG	15	18	14	47
TOTAL CIRUGIAS	163	125	178	522
PARTO NORMAL	170	125	106	401
P.N. OBITO	1	0	0	1
T.CL.GINECOL.	19	13	17	49
T.CL.CARDIOLO.	11	7	10	28
T.CL.NEONATO.	65	61	53	179
UCI	11	21	17	49
TOTAL	440	352	381	1.173

TRABAJO SOCIAL				
AÑO 2008				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
1250 Pacientes categorizados	60	90	73	223
1960 Procedimientos, formatos, exoneraciones	1	2	1	4
Brindar asesoría social a 105 pacientes que lo requieran y facilidades de pago	6	7	10	23
			TOTAL	227

CUADRO ESTADÍSTICO N° 1 (UMSS)

Informe avances POA

EXAMENES ESPECIALES				
AÑO 2008				
ESPECIAL./MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
COLPOSCOPIAS	51	41	41	133
CRIOTERAPIA	2	8	3	13
ELECTROCARDIO.	53	57	51	161
ECOGRAFIAS	793	842	801	2.436
LABORATORIO	2.129			2.129
RAYOS X	465	447	450	1.362
TOTAL	3.493	1.395	1.346	6.234

CONSULTA EXTERNA				
AÑO 2008				
ESPECIAL./MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
CARDIOLOGIA A.	153	137	109	399
GINECOLOGIA	620	516	542	1.678
OBSTETRICIA	1.513	1.169	1.389	4.071
ODONTOLOGIA	201	138	247	586
PEDIATRIA	2.461	2.074	2.250	6.785
PSICOLOGIA	53	46	79	178
MEDICINA INTERNA	70	63	103	236
CIRUGIA GENERAL	3	2	8	13
CIRUGIA PEDIATRICA	9	1	0	10
CONSEJERIA	205	243	202	650
TOTAL	5.288	4.389	4.929	14.606

Fuente: Informe Avances POA. UMSS. 2008

CUADRO ESTADÍSTICO N° 1 (UMSS)

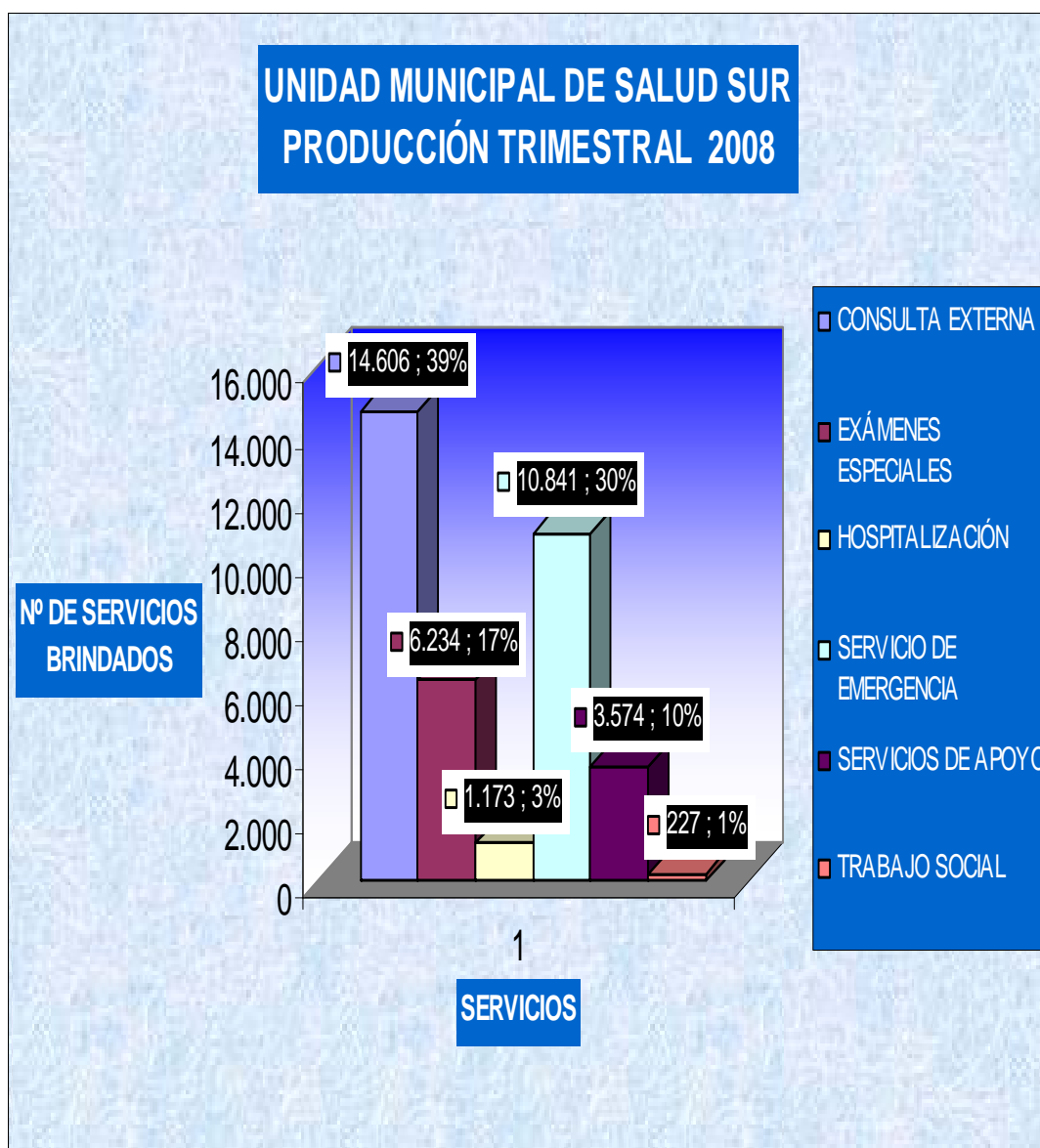
Informe avances POA

UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR	
PRODUCCIÓN TRIMESTRAL 2008	
ENERO - FEBRERO - MARZO	
NUMERO DE SERVICIOS BRINDADOS	
ESPECIAL/TRIMESTRE	TOTAL
CONSULTA EXTERNA	14.606
EXAMENES ESPECIALES	6.234
HOSPITALIZACION	1.173
SERVICIO DE EMERGENCIA	10.841
SERVICIOS DE APOYO	3.574
TRABAJO SOCIAL	227
TOTAL	36.655

Fuente: Informe Avances POA. UMSS. 2008

Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila.

GRAFICO N° 2



Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila

Los servicios de la Unidad Municipal de Salud Sur, presenta en un gráfico estadístico orientado a la producción del primer trimestre del año 2008 con respecto al informe avances POA, donde, Consulta Externa concentra la mayor participación de servicios brindados con un 39% equivalente a 14.606 servicios brindados, a diferencia de trabajo social que concentra la menor participación de servicios brindados con 1% equivalente a 227 servicios brindados. Cabe destacar como mayor movimiento de servicios brindados dentro de la Unidad Municipal de salud Sur es Consulta Externa, y a continuación se detallan los tipos de consulta. Neonatología

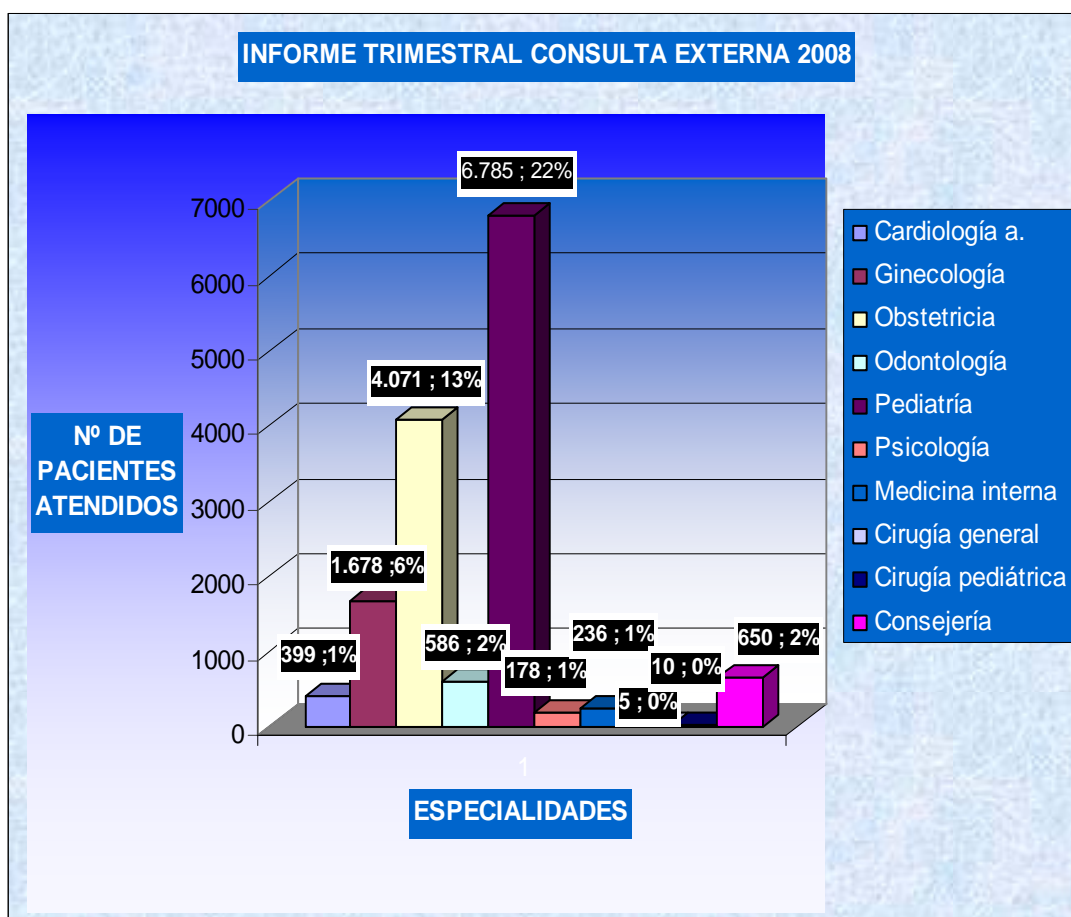
CUADRO ESTADÍSTICO N° 2 (UMSS)

Informe de Producción Consulta Externa 2008

Especial./mes	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL
Cardiología a.	153	137	109	399
Ginecología	620	516	542	1.678
Obstetricia	1.513	1.169	1.389	4.071
Odontología	201	138	247	586
Pediatría	2.461	2.074	2.25	6.785
Psicología	53	46	79	178
Medicina interna	70	63	103	236
Cirugía general	3	2		5
Cirugía pediátrica	9	1	0	10
Consejería	205	243	202	650

Fuente: Informe de Producción. Consulta Externa. UMSS. 2008.

GRAFICO N° 3



Elaborado por: Miguel J. Martínez Arcila

El gráfico anterior muestra que en Consulta Externa existen diez especialidades y dentro de ellos la mayor participación considerada de consultas tiene la especialidad de Pediatría con el 22% equivalente 6785 pacientes atendidos.

1.4 Problemática del Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS.

1.4.1 Definición del Problema.

El Diagrama de causa y efecto (o Espina de Pescado, de Kouro Ishikawa)² es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que eso ocurra.

La gestión Administrativa Financiera de la UMSS tiene varios problemas como son: actividades que no están bien definidas y otras que necesitan ser eliminadas porque no agregan valor y que éstas no ayudan a optimizar el tiempo necesario, lo que ha generado disconformidades, retrasos y deslices en las actividades a realizar.

El incumplimiento de las actividades de control, genera demoras y discrepancias de los resultados que se refleja en la falta de eficiencia, porque se deben reprocesar las actividades utilizando recursos innecesarios, por lo tanto, lo que se pretende es encaminar a la Unidad a un Sistema de Mejoramiento de procesos, mejorando consecutivamente la calidad del servicio administrativo financiero.

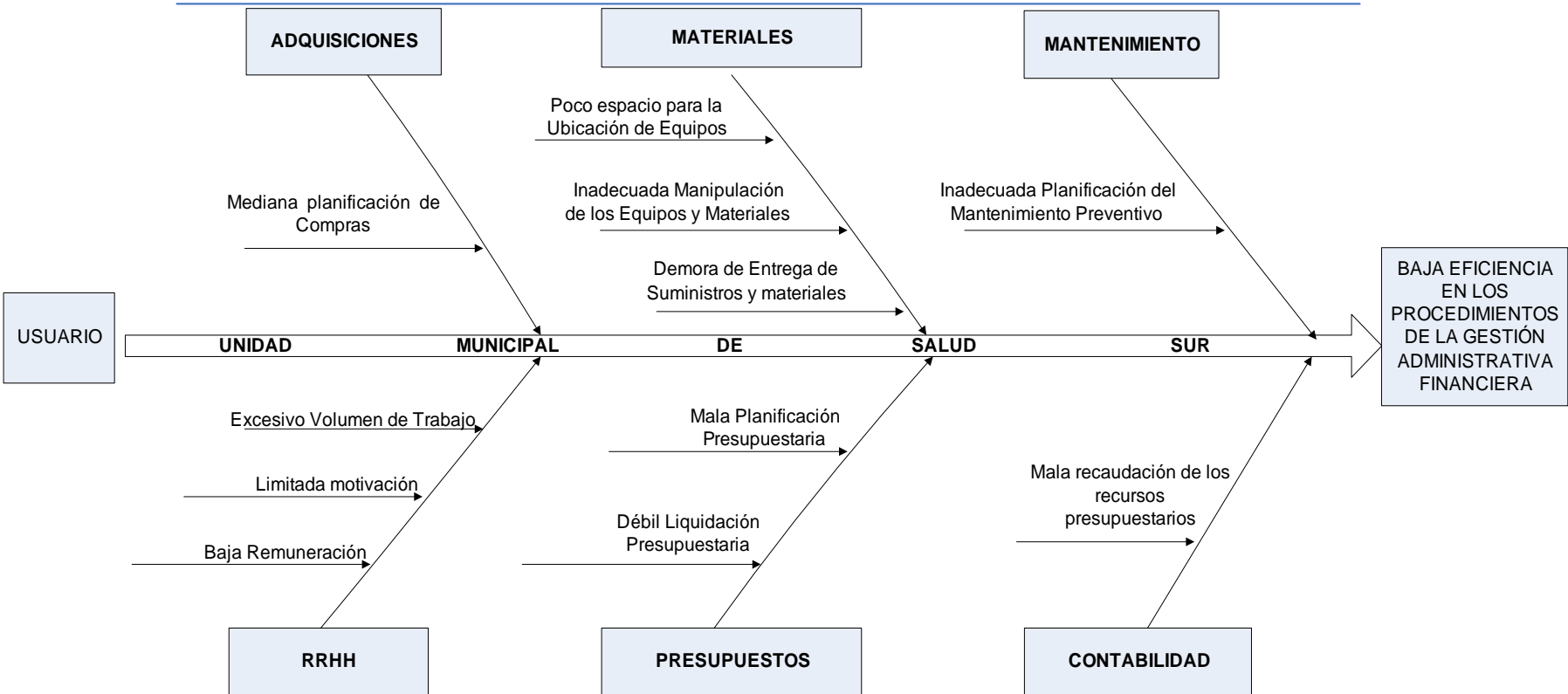
El efecto de las causas que se puede observar en el Gráfico N° 3 (Diagrama de Causa – Efecto) es el de “Baja eficiencia en los procedimientos de la Gestión Administrativa – Financiera”; lo que amerita un mejoramiento de los procesos.

² <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>

1.4.2 Diagrama de Causa - Efecto (Ishikawa).

GRAFICO N° 4

GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA (UMSS)
 DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO



Elaborado por : Miguel José Martínez Arcila

Interpretación.

El diagrama de Causa y Efecto muestra que dentro del Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS, se presentan problemas y que las posibles causas son las que se presenta a continuación.

Área de Gestión Administrativa.

- Adquisiciones, es el área donde se dedica a tramitar pedidos de compra del área de bodega y mantenimiento, luego califican y seleccionan a los proveedores para los posibles distribuidores de los bienes, suministros, materiales o servicios solicitados verificando el cumplimiento con la UMSS, su causa al problema radica en la mediana planificación de compras entre las Unidades, es decir, la mala verificación del proceso documentado, hay una falta de comunicación y relación de confianza entre las áreas involucradas para la realización de la compra solicitada y la debida documentación que genera inconvenientes en la actividad a realizarse.
- Bodega o Materiales, es el área donde se divide en bienes de consumo y bienes muebles, en ellas existe suministros y/o materiales, como también bienes o equipos (activos fijos) respectivamente, se recibe de Adquisiciones el Contrato de Adjudicación o la Solicitud de Compra y la Pro forma para su debida elaboración del acta de ingreso o la acta de entrega a recepción, su problema es por tres factores determinantes, que son: el poco espacio de la Ubicación de Equipos, la inadecuada manipulación de los Equipos y Materiales y la demora de Suministros de Materiales.
- Mantenimiento, en esta área no existe una planificación preventiva de daños de equipos médicos y de toda la infraestructura física de la UMSS, existe problemas técnicos, que mantenimiento debe contratar a personas especializadas para dar solución a los equipos médicos para su mejoría.

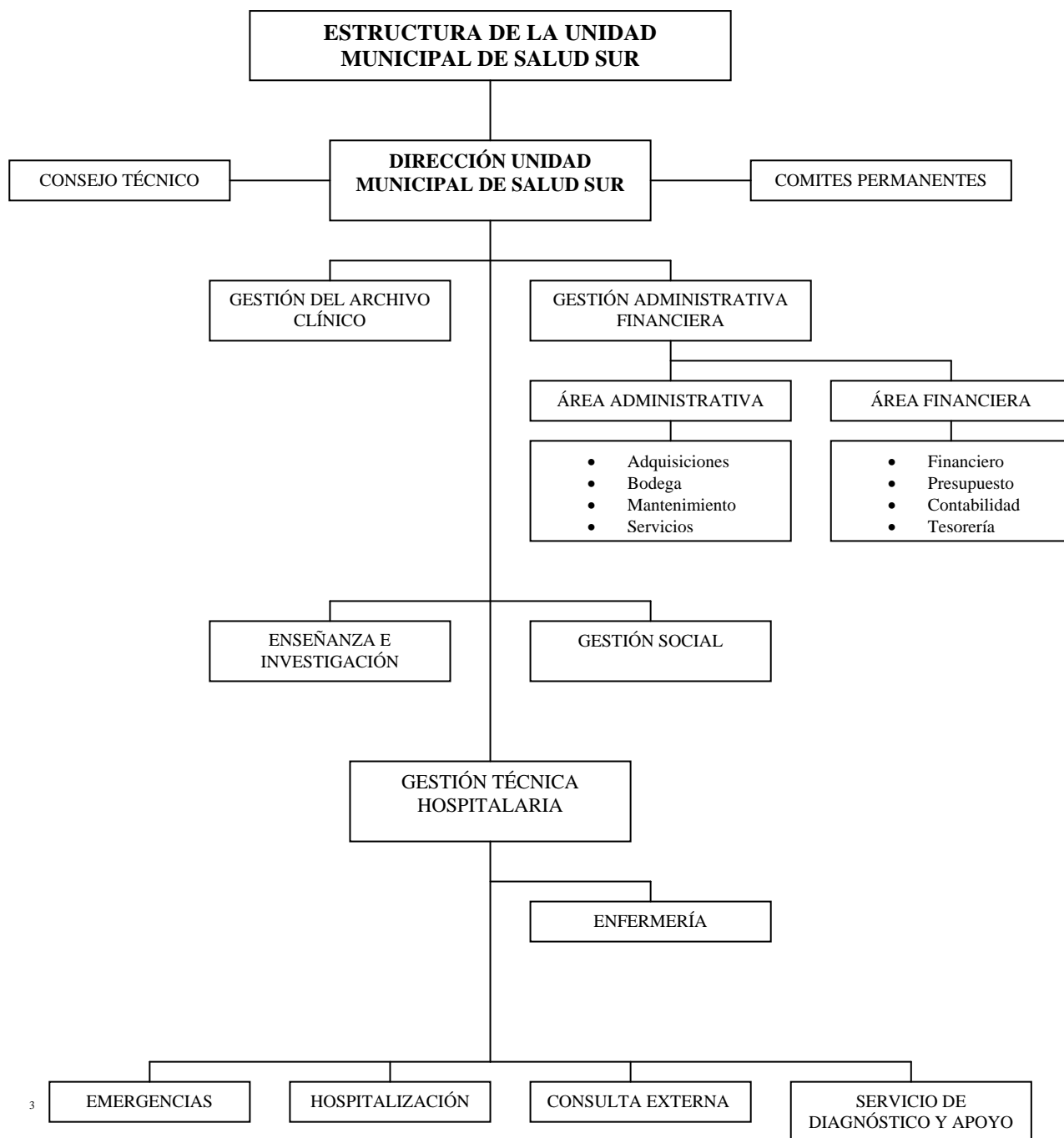
Área de Gestión Financiera.

- Recursos Humanos, es el área donde la limitación de motivación, el excesivo volumen de trabajo y la baja remuneración al personal, hace de esto un problema que genera discontinuidad en las actividades de trabajo y descontento de su personal.
- Tesorería, en esta área uno de sus problemas es el espacio físico donde labora el personal, la oficina es muy reducida, existe falta de personal y el registro contable lo manejan manualmente, necesitan un sistema automatizado de ingresos donde optimicen tiempo y recursos para una adecuada Recaudación de los Recursos del Presupuesto de la Unidad.
- Contabilidad, su problema en esta área se enfoca en la falta de documentación que asegure la operación que se este realizando, también, en una adecuada coordinación y comunicación de los procedimientos con el Área de Gestión Administrativa Financiera y la falta de conciliación de contabilidad de Bienes Muebles.
- Presupuesto, en esta área existe una Mala Planificación anual del Presupuesto y esto genera en el período contable demoras en los trámites financieros.

1.4.3 Organigrama de la Unidad.

Estructura de la Unidad Municipal de Salud Sur

GRAFICO N° 5



³ "Manual Orgánico Funcional de la UMSS" Pág. 51 2007

Interpretación del Organigrama.

El organigrama de la Unidad Municipal de Salud Sur, está conformada por:

- La Dirección Unidad Municipal de Salud Sur, puesto que lo ocupa el Señor Director de la Unidad, Dr. Milton Vega como la autoridad máxima, en esta Unidad de Salud, desarrollan y lideran la Planificación Estratégica y Operativa de la misma.
- Luego a uno de sus extremos se encuentra el Consejo Técnico, que su función es estudiar, analizar y evaluar aquellos planes de atención Médica Hospitalaria, como también los requerimientos de obras de infraestructura y áreas técnicas, con el fin de emitir informes y asesorar a la dirección sobre aspectos médicos y administrativos.
- Al otro extremo de la Dirección, se encuentra conformada el Área de Comités Permanentes, la cual analiza, evalúa y resuelve los asuntos inherentes a las funciones de la Unidad Municipal de Salud Sur.
- Luego, se encuentra en el nivel de apoyo: la Gestión del Archivo Clínico, que se encarga de administrar el archivo activo y pasivo de Historias Clínicas de la Unidad Municipal de Salud Sur.
- Igualmente en el mismo nivel de apoyo se ubica la Unidad de Gestión Administrativa Financiera, su función es el de gestionar y controlar los recursos y servicios; humanos, financieros administrativos y tecnológicos de la Unidad Municipal de Salud Sur.
- En el mismo nivel de apoyo está el Área Administrativa dividida por: Adquisiciones, Bodega, Mantenimiento y servicios; el Área Financiera se divide en: Financiero, Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.
- Luego se ubica la Gestión Social, que se encarga de efectuar la categorización de pacientes para la ayuda económica, exoneración o facilidades de pago para la asistencia Médica Hospitalaria.
- Al mismo nivel, se encuentra la Unidad de Enseñanza e investigación, que se encarga de monitorear y evaluar el proceso de aprendizaje de los estudiantes de pre-grado y post grado en convenio con las Instituciones.
- En el nivel operativo se encuentra la Unidad de Gestión Hospitalaria, dependiente de la Dirección, la cual se encarga de la administración y los servicios médicos, de provisión y normas que rigen en la Unidad Municipal de salud Sur.
- La Unidad de Gestión Hospitalaria está conformada por la Unidad de enfermería, los procesos Médicos Hospitalarios, Emergencia, Hospitalización, Consulta Externa y Servicios de Diagnóstico y Apoyo.

1.5 MARCO TEÓRICO.

Proceso, se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso.”⁴

Los procesos son conjunto de actividades o grupo de actividades interrelacionadas con un fin específico, agregando valor para cada uno de las actividades que llevan a cabo en cada uno de las diferentes etapas de dicho proceso.

1.5.1 La Administración por Procesos.

Los procesos de la empresa nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial, procurando un agrupamiento por afinidad de tareas. Los procesos se desarrollaron rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes.

Se tiene que dejar de pensar en la estructura organizacional y empezar a centrarse en los procesos que controlan las interacciones con el cliente.

Se presenta un patrón de pensamiento totalmente diferente cuando usted concentra su atención en el proceso y ya no en la organización.⁵

1.5.2 La Cultura Organizacional.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas causan un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las Instituciones tanto Públicas, como Privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

⁴ J.B. Roure. M. Moñino. M. A. Rodríguez – Bandal. *La Gestión Estratégica de los Procesos. Metodología para la Mejora Permanente de los Procesos.*

⁵ Dr. H. J. Harrington. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Pág. 5*

Los hechos han dejado de tener relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo.

La organización es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes evaden aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se interpretan muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que, si no hay una visión compartida, nunca se generará suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

La actitud de la organización es la manifestación visible de la cultura que en ella impera.

Ventajas del Enfoque a Procesos.

El centrarse en el manejo de los procesos del Área de la Gestión Administrativa Financiera, le es útil a la Unidad en varias formas:

- Le permite a la Unidad centrarse en el cliente.
- Le permite a la Unidad predecir y controlar el cambio.

- Aumenta la capacidad de la Gestión Administrativa Financiera para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la Unidad para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- Mantiene a la Unidad centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la Unidad a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la Unidad una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio).
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la Unidad a fin de cumplir con sus desafíos futuros”.⁶

Dentro de los tipos de procesos se pueden diferenciar claramente los siguientes:

Procesos gobernantes o de dirección: *se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:*

- *Planificación Financiera*
- *Desdoblamiento de la estrategia*

⁶Dr. H. J. Harrington *Mejoramiento de los procesos de la empresa. The International Quality Advisor. Ernst & Young. San José, California. Pág. 17,18*

Procesos operativos, de producción o institucionales: *sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:*

- *Desarrollo de productos*
- *Servicio al cliente*
- *Formación profesional.*

Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa: *tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:*

- *Administrativo*
- *Financiero*
- *De gestión de recursos humanos*
- *De mantenimiento, etc.*⁷

En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

Clasificación de los procesos por su magnitud:

- **Macro procesos:** *Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.*
- **Procesos:** *Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.*

⁷ Ing., Lincango Miguel Ángel, *Apuntes de Ingeniería de Procesos año 2002, CD, pág. 21*

- **Subprocesos:** *Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.*

Elementos de un proceso.

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- **Entrada,** *"insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).*
- **Recursos y estructuras,** *para transformar el insumo de la entrada.*
- **Un producto,** *"salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo.*
- **Sistema de medidas y de control** *de su funcionamiento.*
- **Límites (Condiciones de frontera), y conexiones** *con otros procesos, claros y definidos.⁸*

Los procesos ayudan a la investigación a identificar de manera útil las actividades que la Gestión del Área Administrativa Financiera requiere para conseguir un resultado que satisfaga al cliente externo como interno.

El hecho de que la UMSS empiece a centrarse en los procesos que controla las actividades con el cliente, está empezando a tener un patrón totalmente diferente de lo que es proceso y cual es su importancia, ya que el desarrollo de los procesos es tener una manera establecida de las actividades puestas en mención.

El término gestión es de origen europeo y se refiere en su significado más restrictivo a la "acción y efecto de gestionar", definiendo el verbo gestionar como " hacer diligencias para el logro de un objetivo" ⁹

⁸ Ing., Lincango Miguel Ángel, *Apuntes de Ingeniería de Procesos año 2002, CD, pág. 27*

⁹ *Enciclopedia Encarta 2000*

La Gestión del Área Administrativa Financiera se esta encaminando a promover las actividades de una manera objetiva para el buen logro de sus resultados.

1.6 Historia de los hospitales.

GRAFICO N° 6



Un hospital es una compleja institución con una plantilla médica y de enfermería organizada, y con instalaciones permanentes, que ofrece gran variedad de servicios médicos, incluyendo cirugía, para quienes requieran un tratamiento u observación más intensivos. También incluye instalaciones para atender las urgencias, a los recién nacidos y lactantes, así como diversas consultas ambulatorias y el llamado "hospital de día", donde se realizan curas y atenciones sin hospitalización permanente del paciente.

Origen

Ciertos historiadores afirman que ya en el año 4000 a.C. los templos de los antiguos dioses fueron utilizados como casa de refugio para los enfermos e inválidos, y como escuelas de aprendizaje para los médicos.

Más tarde, los templos de Esculapio (Asclepios), el dios griego de la medicina, fueron utilizados con el mismo propósito. Los documentos históricos también demuestran que ya en la India en el siglo III a.C. bajo el dominio budista existían hospitales. Su número creció en los primeros siglos de la era cristiana. En el siglo IV d.C. se fundaron hospitales en Cesárea y en Roma.¹⁰

¹⁰ www.google.com, [http://www.juntadeandalucia.es/Historia de los hospitales](http://www.juntadeandalucia.es/Historia%20de%20los%20hospitales)

Durante el siglo XVIII, se crearon los primeros hospitales municipales dirigidos por autoridades civiles, en especial en Inglaterra. En muchas partes ciertos pequeños hospitales privados fueron regentados por religiosos y por médicos particulares, pero hasta muy tarde no se fundó el primer hospital público.

A partir de la mitad del siglo XIX, el número de hospitales creció mucho, debido sobre todo al descubrimiento de la anestesia y de las técnicas quirúrgicas asépticas. Durante el siglo XX la demanda de hospitales ha aumentado a la par que el progreso.

Se toma como referencia el Hospital Luís Vernaza porque es uno de los más antiguos del Ecuador. Su cultura organizacional es el pilar fundamental que está orientado a ser más competitivo.

La actitud del Hospital Luís Vernaza es la manifestación visible de la cultura que en ella impera. Sus inicios datan de 1564, en que se lo conoció con el nombre de Santa Catalina Virgen y Mártir.

En la época colonial, alcanzó su fama por la cura del mal de bubas (sífilis) en las denominadas zarzaparrillas.¹¹ Asiste a todas las personas que acuden de diferentes provincias del Ecuador.

La atención en la salud es garantizada y sus médicos son profesionales en las diferentes especializaciones médicas y quirúrgicas.

La Unidad Municipal de Salud Sur, se especializa en Gineco- Obstétrico, Pediátrico; que desea llegar a ser un Hospital con la debida atención en salud garantizada, con médicos profesionales, con una infraestructura adecuada y que sus procesos y sus servicios sean de calidad.

Funciones generales de un hospital

Estas funciones dependerán de factores como especialidad, complejidad, dependencia, etc. Sin embargo, se pueden establecer como funciones generales de un hospital del sector público las siguientes:

¹¹ <http://www.jbg.org.ec/articulo>.

- Prestación de servicios integrales de salud.
- Docencia e investigación.
- Proyección a la comunidad.

Organización básica del hospital

Aunque la estructura orgánica de un hospital está en función a su especialidad, complejidad, área de influencia y tamaño; se debe considerar la siguiente estructura básica:

Órganos directivos: conducen la gestión del hospital; es decir, dirigen la marcha hospitalaria. Generalmente reciben denominaciones como dirección, gerencia, etc.

Órganos asesores: participan en el análisis para la definición de decisiones en la gestión. Proponen alternativas técnico-administrativas para la toma de decisiones. Generalmente se denominan unidades de planificación, asesoría jurídica, cuerpo médico, etc.

Órganos de apoyo: son los encargados de brindar asistencia general, administrativa y logística a todos los órganos de la institución: oficina de control interno, oficina de apoyo administrativo (economía, personal, logística, mantenimiento, transportes, lavandería, ropería, costura, etc.).

Órganos de línea: ejecutan acciones directas de salud a las personas.

Ejemplos: patología y laboratorio clínico, imágenes, farmacia, medicina física y rehabilitación, anestesiología, gasoterapia y centro quirúrgico, enfermería, nutrición y dietética, servicio social, psicología, etc. Acciones de promoción, recuperación y rehabilitación de la salud del paciente, la familia y la comunidad.

Clasificación de los Hospitales.

La respuesta hospitalaria ante emergencias y desastres también estará en función del nivel de complejidad y ubicación y/o dependencia.

Por el grado de complejidad:

Primer Nivel: Brinda atención general en las áreas de medicina, pediatría, gineco-obstetricia y odontostomatología

Segundo Nivel: Proporciona atención básica en los servicios independientes de medicina, cirugía, gineco-obstetricia y pediatría.

Tercer Nivel: Brinda atención médica en determinadas subespecialidades y de alta especialización, por ejemplo especializado en gineco- obstetricia.¹²

CUADRO ESTADÍSTICO Nº 3

SIMBOLOGIA	
HE des:	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES
HE:	HOSPITAL ESPECIALIZADO
HG:	HOSPITAL GENERAL
HB:	HOSPITAL BASICO
CS:	CENTRO DE SALUD
SCU:	SUBCENTRO DE SALUD URBANO
SCR:	SUBCENTRO DE SALUD RURAL
PS:	PUESTO DE SALUD

NOMBRE DE HOSPITAL	TIPOLOGIA	TIPO DE HOSPITAL
EUGENIO ESPEJO	HEdes	AGUDO - ESPECIALIDADES
ENRIQUE GARCES	HG	AGUDO
PABLO ARTURO SUAREZ	HG	AGUDO - CRONICO
BACA ORTIZ	HE	AGUDO - PEDIATRICO
ISIDRO AYORA	HE	AGUDO - GINECO-OBSTETRICO
UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR	HE	GINECO-OBSTETRICO
SAN LAZARO	HE	CRONICO - PSIQUIATRICO
GONZALO GONZALES	HE	CRONICO - DERMATOLOGICO

FUENTE: Proyección de Población por Cantones y Parroquias 2005. Estadística MSP

Elaborado por: Subproceso Modelo De Gerencia De Servicios De Salud Equipo Tecnico/Ep/2005

La Unidad Municipal de Salud Sur (UMSS), es un Hospital con atención de **Tercer Nivel**, especializado en Gineco- Obstétrico, Pediátrico; contribuyendo a elevar el Nivel de Salud y la Calidad de Vida en el Distrito Metropolitano de Quito.

¹² <http://www.disaster.info.net/planeamiento/files/planes/Docs/pl-3.doc/pág 2- 3>

1.7 MARCO CONCEPTUAL.

Actividad.- Conjunto de procedimientos y tareas que tienen lugar dentro de los procesos.

Agudos.- Es un establecimiento que cubre una especialidad, cuya atención demandan los enfermos internados, con un promedio de permanencia no mayor de 30 días de estada.

Alta.- Un egreso se produce por alta cuando el paciente se retira vivo del hospital. Razón de alta, puede ser:

a) Alta médica definitiva

b) Alta médica transitoria

c) Traslado a otro establecimiento

d) Por otras causas (retiro voluntario, fuga, disciplina, etc.)

Cadena de Valor.- La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Calidad Total.- Gestión Total de la Calidad (TQM), es una forma de pensar y de actuar que conduce a la excelencia y que mueve a hacer bien todos los trabajos en la empresa; implica a todo el personal y todo el personal de la empresa.

Camas Hospitalarias Disponibles.- Es la cama realmente instalada en el hospital en condiciones de uso para la atención de pacientes hospitalizados, independientemente de que estén o no ocupadas.

El número de camas disponibles puede variar diariamente, debido a:

1. Que se agreguen camas por demanda estacional, emergencia, etc.

2. Que se retiren camas para reparación, desinfección, pintura del local, clausura temporal de servicio, etc.

Capacitación.- Facultar o comisionar a una persona para hacer algo.

Cliente.- La persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de algún trabajo.

Competitividad.- La capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estos cada vez a mayor velocidad.

Cultura organizacional.- Conjunto de ideas, actitudes y sentimientos, etc., que conforman la ideología de una empresa en lo relativo a la calidad.

Diagnóstico.- Consiste en conocer los componentes actuales del entorno, que pueden ser afectados o afectan a la organización así como su ámbito interno, identificando su potencialidad para responder a la afectación externa o aprovechar las facilidades ofrecidas para el desarrollo de la Institución.¹³

Diagrama de Flujo.- Es una representación gráfica de la secuencia de las actividades pertenecientes a subprocesos

Dermatológico.- Corresponde a institución especializada en tratar enfermedades de la piel.

Defunción.- Un egreso se produce por defunción, cuando el paciente hospitalizado fallece mientras está hospitalizado en el establecimiento.

Días de Estada.- Es el número de días de permanencia en el hospital de un paciente egresado, comprendido entre la fecha de ingreso y la fecha de egreso. Para el cálculo se cuenta el día de ingreso pero no el de egreso. A los pacientes ingresados y egresados el mismo día se les computa un día de estada.

Dirección: Elemento de Administración mediante el cual se logra la realización de la planeación, con autoridad para la toma de decisiones bajo su control directo.

Eficacia.- Es definida como el grado en que los output actuales del sistema se corresponden con los output deseados.

Eficiencia.- Se define como la relación entre output e inputs actuales.

Egreso Hospitalario.- Es el retiro de un paciente hospitalizado de los servicios de internación del hospital. Un egreso implica siempre la conclusión del período de hospitalización y la desocupación de una cama de hospital, ya sea por alta o fallecimiento.

Estrategia.- Conjunto de habilidades necesarias para conseguir un fin. Considera las condiciones necesarias para el éxito.

Evaluación Presupuestaria.- Es una etapa del ciclo presupuestario que esta dirigida a medir y comparar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el Presupuesto y sus documentos anexos de soporte.

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>,
<http://www.sigef.gov.ec>.

Ginecología.- Parte de la medicina que trata de las enfermedades propias de la mujer.

Gineco-obstétrico.- Corresponde a una institución especializada en atender a pacientes mujeres, que padecen enfermedades ginecológicas, realizan chequeos periódicos a pacientes embarazadas y brindan atención pre y post-natal al recién nacido.

Hospital.- Es un establecimiento donde ingresan pacientes que padecen o se supone que padecen de enfermedades o traumatismos, así como parturientas, a los que puede dispensárseles asistencia médica de corta o larga duración, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación. El hospital además, puede o no tener servicio de asistencia para pacientes ambulatorios y de asistencia domiciliaria.

Hospital General.- Es un establecimiento que brinda servicios de internación, tratamiento y rehabilitación a personas de todas las edades, que padecen o son sospechosas de padecer ciertas enfermedades.

Un hospital general no necesariamente tiene todos los servicios de atención médica a todas las edades, pero provee al menos los servicios básicos de clínica médica, cirugía, obstetricia y pediatría; además de un número variable de servicios especializados.

Hospital Especializado.- Es un establecimiento reservado primariamente, para el diagnóstico y tratamiento de pacientes que padecen una enfermedad específica o una afección de un sistema reservado para el diagnóstico y tratamiento de condiciones que afectan a un grupo de edad específica. Comprenden los Agudos y Crónicos.

Indicador.- Son datos que permiten evaluar los resultados de un proceso, se obtienen al comparar los valores esperados y los valores reales de una variable determinada.

Insumo.- Es el punto de inicio del proceso y corresponde a la salida o resultado de un proceso anterior.

LOTAIP.- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Manual de Procesos.- Es un documento que expone la filosofía corporativa de la empresa, su política de puesta en práctica, los objetivos generales a alcanzar y la estructura organizativa para posibilitarlo.

Macro procesos.- Constituyen cada una de las actividades macro de la Cadena de Valor Genérico de una organización.

Mejora Continua: *Se refiere a las acciones que se toman para incrementar la calidad de las características de los productos y servicios.*

Misión.- *Parte del plan estratégico que responde a la pregunta ¿por qué existe la organización?*

Municipio.- *Es el ente encargado de regular a los patronatos. Su atención es abierta para cualquier tipo de personas.*

Normativa: *Normas legales que regulan una determinada actividad.*

Neumológico.- *Corresponde a una institución especializada en tratar enfermedades de los pulmones.*

Organigrama.- *Gráfico de la estructura de una organización que representa las funciones y relaciones de los diversos elementos que la integran.*

Obstétrico.- *Corresponde a instituciones encargadas de tratar a mujeres embarazadas. Atiende solamente partos normales y brinda los primeros cuidados al niño recién nacido.*

Oftalmológico.- *Corresponde a establecimientos que se encargan de tratar enfermedades y deficiencias de los ojos.*

Oncológico.- *Corresponde a una entidad encargada de tratar a pacientes que se les ha diagnosticado cáncer. Realizan los diagnósticos, tratamientos y controles en las diferentes etapas de esta enfermedad.*

Paciente Hospitalizado.- *Es la persona que ocupa una cama de hospital mientras recibe atención de diagnóstico y/o tratamiento. No se considera paciente hospitalizado al recién nacido sano en el hospital, que no necesite otros servicios que los normales.*

Los recién nacidos sólo se contarán como pacientes hospitalizados cuando requieran cuidados especiales. Tampoco se considera paciente hospitalizado al lactante que acompaña a la madre mientras ésta permanece hospitalizada.

Parto.- *Un parto se ha producido cuando un niño ha nacido, es decir se ha iniciado la respiración pulmonar.*

Patronato.- *Son entidades que se encuentran reguladas por el Municipio. Su atención principalmente es de consulta externa, controles a mujeres embarazadas y recién nacidos. Su horario de atención es de 8:00 a 16:00. Actualmente solamente el Patronato Sur trabaja las 24 horas del día, funcionando como un establecimiento general (con más de 10 especialidades).*

Pediatría.- Parte de la medicina que se ocupa de los cuidados del niño y del tratamiento de sus enfermedades.

Pediátrico: Corresponde a instituciones encargadas de tratar pacientes hasta los 12 años de edad. Brindan asistencia médica de corta o larga duración.

Política: La política es un modo de actividad que intenta resolver conflictos y promueve ajustes, entre quienes conforman la misma empresa política así como los que pertenecen a otra y diferente entre sí.

Porcentaje de Ocupación de Camas.- Indica el porcentaje de ocupación o utilización de camas durante el período de la investigación.

Presupuesto.- Es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia y esta orientado hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados).

Procedimiento.- Conjunto de especificaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir una actividad.

Proceso.- Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma entradas, agregando valor para el cliente interno o externo, y generando una salida o producto.

Promedio Días de Estada.- Es el número de días que, en promedio, han permanecido hospitalizados los pacientes egresados, el promedio se obtiene dividiendo el número de días de estada (días de hospitalización) de los egresados durante el año, para el número total de egresos (altas y defunciones) durante el mismo período.

Proveedor.- Persona u organización, interna o externa a la empresa, que nos suministra algún bien o servicio.

Psiquiátrico.- Corresponde a entidades que trabajan con pacientes que padecen enfermedades mentales. La atención médica que brinda puede ser de corta o larga duración.

Receta.- Es una prescripción o una nota escrita que comprende aquello que debe componerse una cosa, y el modo de hacerla.

Recurso: Elemento necesario para llevar a cabo una tarea.

Rendimiento de Camas Hospitalarias.- Se denomina también coeficiente de renovación o giro de camas e indica el número de pacientes egresados por cada cama, durante el período de investigación.

Salida.- Producto resultante de la transformación.

Servicio.- Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una necesidad de un cliente.

El SIGEF.- Es un software diseñado y regido por el Ministerio de Economía y Finanzas, con el propósito de obtener la agregación y consolidación de la información contable y presupuestaria de las entidades del Sector Público con la finalidad de conocer su situación financiera, realizar la planificación, el seguimiento y evaluación de la administración de los recursos públicos que efectúan y contar con los insumos necesarios para la elaboración de estadísticas fiscales y las cuentas nacionales.

Sistema.- Es un conjunto de dos o más elementos que satisfacen las siguientes tres condiciones:

- El comportamiento de cada elemento tiene un efecto sobre el comportamiento del conjunto.
- La conducta de sus elementos y sus efectos sobre el conjunto son interdependientes.
- Si se forman subgrupos de elementos, cada uno tienen un efecto sobre el comportamiento del conjunto, y ninguno tiene efecto independiente sobre él.

Subproceso.- Es el resultado de la disgregación a un nivel inferior de un proceso particular.

Tareas.- Son las actividades del micro visión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo.

Valor.- Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

Valor agregado.- Incremento neto del valor de uso de un producto, como consecuencia del trabajo incorporado.

Visión.- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.¹⁴

¹⁴ Ing. Naranjo Efraín Módulos de consultoría EPN, Apuntes de Ingeniería de Procesos año 2002, CD, pág.128

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El objetivo del capítulo es realizar el Diagnóstico Situacional del Área de Gestión Administrativa Financiera de la Unidad Municipal de Salud Sur, con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee dicha Área para el buen desempeño de sus procesos.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO.

En el Análisis Externo se determinará el diagnóstico de las oportunidades y amenazas externas que debe afrontar la Unidad por medio del macro ambiente y micro ambiente.

2.1.1 Macro Ambiente.

El macro ambiente que comprende los factores del medio, el cual la UMSS no puede tener ningún control y en el que se determina las oportunidades y amenazas, mediante el análisis de los factores político – legal, económico, social, tecnológico.

2.1.1.1 Factor Político – Legal.

Nueva Constitución Política Ecuatoriana

El mundo actual y nuestro país, presentan diversos factores políticos y sociales, que es importante que los tengamos presente con la finalidad de estructurar las normas constitucionales que nos permitan construir un marco legal adaptado con el desarrollo equitativo y multilateral que haga posible el mejoramiento de los ingresos para que las condiciones de vida del pueblo ecuatoriano cambien radicalmente.

A medida que se siguen promulgando los mandatos se puede observar que algunos de ellos no cumplen con las expectativas del país, como si fueran imposiciones realizadas en desmedro de los verdaderos intereses nacionales, el desgaste de la Asamblea es muy notorio y la oposición al gobierno gana fuerza, ahora cada ciudad quiere imponer su propia constitución lo cual es seriamente riesgoso porque puede provocar el desmembramiento de la nación, queremos una constitución que dure muchos años y no un remiendo temporal que satisfaga ciertos intereses particulares de los grupos de poder o del mismo gobierno.

La tan polémica Reforma Tributaria, fue finalmente aprobada con una votación mayoritaria de los Asambleístas del bloque gobiernista, aun queda la incertidumbre si esta solucionara la situación económica del país, sin embargo la intención de esta reforma es corregir muchas deficiencias a nivel tributario, especialmente tratando de controlar la evasión que genera pérdidas millonarias al fisco anualmente.

Como toda ley tiene sus detractores, al parecer los mas perjudicados son los gobiernos municipales y provinciales que justamente son los que mas oposición han realizado, uno de los principales puntos de discordia es la eliminación de las donaciones de impuesto a la renta por considerar que son pocas las ciudades y provincias que se benefician realmente de la misma, sin embargo no hay que desconocer que los recursos provenientes de donaciones han contribuido a la regeneración urbana de muchas ciudades del país, generando al mismo tiempo mucho trabajo, pero al parecer la reforma no elimina completamente este tipo de asignación presupuestaria para los gobiernos locales, todo lo contrario proporciona una distribución mas equitativa y solidaria de los recursos.¹⁵

En primera instancia, tiene que ver toda la reforma política constitucional, en donde vale la pena enumerar y apoyar el voto facultativo, ya que se cree que la gente que asume acudir al padrón, es la gente que estará más interesada en participar, lo cual sube la calidad de la política.

Además la democratización de los partidos políticos que deban pasar por ternas regulares y controladas con la renovación por ley obligatoria de la cúpula de los partidos. Se cree que en la descentralización, ya que mejorará la calidad de la política.

Como otro aspecto, se propone una bicameralidad del Congreso, en el cual haya una de las Cámaras con diputados nacionales que se encarguen de legislación y los diputados distritales que se ocupen de los procesos de fiscalización.¹⁶

¹⁵ <http://asambleaconstituyente-ecuador.blogspot.com/PaúlVillavicencio>

¹⁶ http://www.asambleaconstituyente.gov.ec/blogs/balerio_estacio/

El eje principal que propone la constituyente generan una solución para la Unidad Metropolitana de Salud Sur, porque al momento de estructurar las normas constitucionales adecuadas, permite construir un marco legal coherente con un desarrollo equilibrado para el mejoramiento de los ingresos y condiciones de vida y salud del pueblo ecuatoriano, y esta sería una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO** que permita a la Unidad de Gestión Administrativa Financiera, generar normas y leyes adecuadas para el crecimiento productivo solidario del bienestar de la gente ecuatoriana.

2.1.1.2 Factor Económico.

Inflación

El comportamiento de los indicadores económicos en el primer año de la administración presidencial de Rafael Correa fue irregular. Mientras unos sectores se recuperaron otros tienen saldo negativo. Esto a su vez ha generado el debate en torno a los indicadores que maneja el Gobierno. Por un lado, las autoridades económicas defienden sus tareas y resultados en el crecimiento económico, inflación, desempleo, tasas de interés y comercio exterior.

Ecuador registró en abril una inflación de 1,52%, mayor a la de marzo y muy superior a la cifra del mismo periodo del 2007, informó el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

El Banco Central de Ecuador proyectó una inflación de entre 3,4 y 3,9% para fines de año, estimación que ya fue superada en los primeros cuatro meses. El gobierno del presidente Rafael Correa, en el poder desde enero del 2007, ha mencionado que en este año la inflación será superior al 5%.

La inflación anual hasta abril llega al 8,18%, que duplica el 3,5% anual calculado inicialmente por el gobierno para el 2008. Esta tasa es "bastante elevada" por lo cual la meta inflacionaria del Gobierno de un 3,5% "ya la descartamos", dijo el ministro. En el 2007 la inflación fue de un 3.32%.¹⁷

¹⁷ http://wwwelnuevoherald.com/Crece_inflación_en_Ecuador/ / Dow Jones Newswires

Evolución de la inflación y los incrementos salariales.

Los últimos años se caracterizaron por una escala inflacionaria agudizada por el impacto de la devaluación de 1999, que llevó a un fuerte deterioro de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.

Grafico N° 1

	Inflación (%)	Incrementos (%)
1999	60,70	41,00
2000	91,00	90,00
2001	22,40	37,00
2002	9,36	13,75
2003	6,10	10,68
2004	1,95	6,40
2005	3,14	4,66
2006	2,87	5,30
2007	3,32	4,74

Fuente: Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Grafico N° 2



Fuente: Deloitte.¹⁸

La inflación en el 2000 llegó a porcentajes muy altos, más para una economía dolarizada, a pesar de la crisis económica, el incremento salarial promedio del año 2000 fue el más alto con 90%, esto demuestra la genuina preocupación que existió por parte de las empresas al momento de tomar decisiones en materia salarial de acuerdo a sus posiciones.

¹⁸ Revista, Ekos. Economía y Negocios. Pág. 19

A partir del 2001 la inflación presenta una clara tendencia hacia la baja. Es para el 2004 que estos indicadores se van alineando y logran estabilizarse, con ello la frecuencia de incremento en casi su totalidad se redujo a una sola vez al año, la inflación en el 2007 fue de 3.32% considerando que en la definición de incrementos salariales además de la inflación intervienen otros factores, se estima que el porcentaje anual de los incrementos estará alrededor del 5 %. Los salarios básicos han subido entre el 15% y el 30% (el básico general en cerca del 20%) y se anuncia ya para todos los años próximos algo similar.

La inflación para la UMSS representa una **AMENAZA DE IMPACTO ALTO** ya que en la medida de que se incrementa la inflación, el desarrollo y objetivo de la Unidad de generar recursos será muy limitado y por parte del usuario o paciente del hospital genera escasez por el alza de precios tanto médicos como el de la consulta.

Pero con respecto al incremento salarial como política de la UMSS se considera una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIO**, realizando diferenciaciones en los porcentajes de los incrementos con la finalidad de mantener motivado a su personal clave dentro de la unidad.

Tasa de Interés

Grafico N° 3

MAYO 2008			
1. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	5.10	Plazo 121-180	6.54
Plazo 61-90	5.54	Plazo 181-360	6.92
Plazo 91-120	6.11	Plazo 361 y más	7.56
2. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.86	Tasa Legal	10.00
Tasa Activa Referencial	10.14	Tasa Máxima Convencional	10.00

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

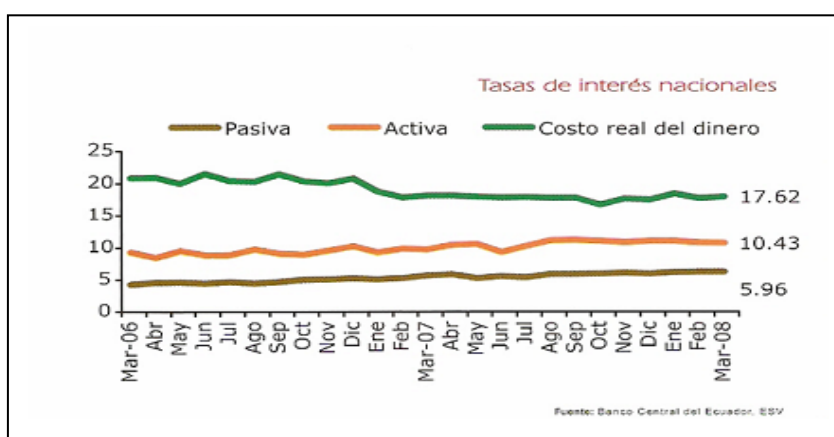
Grafico N° 4

Indicadores económicos al final del período					
Mes	Mar-08	Mar-07	Difer.	Dec-07	Difer.
Tasa Pasiva (%)	5.96	5.33	0.63	5.64	0.32
Tasa Activa (%)	10.43	9.38	1.05	10.72	-0.29
Tasa Máxima Convencional (%)	11.26	14.27	-3.01	12.28	-1.02
Tasa Máxima + Comisiones estimadas (%)	17.62	17.79	-0.17	17.15	0.47
Inflación Anual (% Var.)	6.56	1.47	5.09	3.32	3.24
Inflación Mensual (% Var.)	1.48	0.1	1.38	0.57	0.91
Precio del Petróleo (US\$/barril)	85.89	50.29	35.6	81.02	4.87

Fuente: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, ECONESTAD, ESV.

Fuente: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, ECONESTAD, ESV.
Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Grafico N° 5



Fuente: Banco Central del Ecuador, ESV.
Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Este año la metodología de cálculo de las tasas de interés cambió, para de esta manera bajar los costos de los créditos, pero pese a que el Congreso aprobó una reforma no logró que las tasas descendieran. La tasa activa referencial del 2005 fue del 8,55%, un año después pasó a 9,27% y en el 2007 subió a 10,74%, para Marzo de 2008 estuvo a un promedio del 10.43%, pese a que se eliminaron las comisiones, las tasas de interés siguieron altas.¹⁹ Debido al elevado costo del dinero, al escaso otorgamiento de créditos, al incremento de las tasas de interés que produce una incertidumbre en el sistema financiero reflejando una disconformidad para UMSS y sus clientes, con respecto a la desaceleración de los depósitos y los créditos, esto representa una **AMENAZA DE IMPACTO BAJO** porque a medida de que sube la tasa de interés, el alto cobro de los servicios en el hospital se hace más latente aún.

¹⁹ www.indicadoreseconomicos.com

2.1.1.3 Factor Social.

En 1987 se aprobó la Política de Población del Ecuador como estrategia básica para mejorar la salud familiar, el Ministerio de Salud, brinda los servicios de planificación familiar urbana y ahora incorpora la rural. El costo económico del desempleo es, ciertamente, alto, pero el social es enorme. Ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos períodos de persistente desempleo involuntario.

Desempleo

A noviembre del 2007, el desempleo se ubicó en 6,11%, según el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC). Esto representa una caída de un punto con respecto al mes anterior. Byron Villacís, director del INEC, enfatizó en que este porcentaje no es comparable con años anteriores, pues la metodología de cálculo cambió.

La pérdida de un ingreso fijo, es la causa de un sin número de problemas tanto en el individuo como en la sociedad en la cual se desarrolla. Así tenemos, las siguientes:

- Deterioro de la salud física y psicológica.
- Pérdida de la autoestima.
- Destrucción del núcleo familiar.
- Descuido de las habilidades para el trabajo.
- Inseguridad para buscar un nuevo trabajo.
- Altos índices de deserción estudiantil (en los hijos).
- Incremento de los índices delincuenciales.²⁰

Constituye la imposibilidad de satisfacer las necesidades básicas del ser humano. La calidad de vida desciende aceleradamente en las mayores ciudades del Ecuador.

²⁰ <http://www.portalquito.com.ec>

A pesar de que se estableció como política a nivel nacional por medio del Ministerio de Salud el mejorar la salud familiar, no se ha cumplido en su totalidad el financiamiento necesario, la infraestructura y administración adecuada para que el ámbito de la salud tenga un cambio, aún más cuando afecta al desempleo como pérdida de ingreso familiar, y a la mala calidad de vida de los ecuatorianos, esto representa para la UMSS en especial para sus pacientes una **AMENAZA DE IMPACTO ALTO**, ya que la esperanza de vida al nacer está condicionada por mala nutrición, falta de servicios básicos, condiciones adversas de trabajo, condiciones de vivienda inapropiada, índices de natalidad, mortalidad y morbilidad (**Anexo N° 1 Índices**), y, el poder adquisitivo del sueldo, como los índices de empleo, subempleo y desempleo.

Población.

Muchos de los problemas que afronta el mundo hoy se relacionan directamente con el crecimiento poblacional y sus profundas repercusiones sociales y ambientales. No es posible pasar por alto las consecuencias que trae consigo el hecho de que la población mundial haya alcanzado los 5.800 millones de personas. Otro grave condicionante que el crecimiento de la población ha traído consigo es el de la urbanización, sobre todo en los países en desarrollo. Desde 1950, las ciudades de África, Asia y América Latina crecen con una rapidez dos veces mayor que las de América del Norte y Europa.²¹

De manera paralela al aumento de expectativa de vida general de la población, los índices de fallecimientos infantiles disminuyeron en el país en los últimos 20 años, según lo registran las cifras oficiales. Varios factores han influido para que se logre el objetivo de preservar la vida de los menores de edad, entre otro: mayor y mejor atención médica, existencia de mejores medicamentos, universalización de las vacunas y mejoramiento en la calidad y extensión de los servicios sanitarios. Sin embargo, la baja calidad de vida constituye la asignatura pendiente con los menores.²²

El creciente interés en la salud sexual y reproductiva, para la UMSS, representa una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO** para que en el futuro se trabaje con miras a mejorar la salud en cada uno de los pacientes (mujeres embarazadas) que acuden al servicio de salud que le proporciona la Unidad.

²¹ www.saludreproductiva.com

²² www.elhoy.com

2.1.1.4 Factor Tecnológico.

El factor Tecnológico es una herramienta necesaria en el ámbito laboral de las Instituciones públicas, aun más cuando se trata de Hospitales, en la UMSS es necesario implementar **servicios de infraestructura** para enfrentar las posibles crisis en los centros de datos de las diferentes Áreas de la Gestión Administrativa Financiera, es decir, optimizar los centros de datos, no solo para acomodar más computadoras sino también para alcanzar los objetivos de la UMSS, lo que incluye:

- Reducir costos
- Responder a la creciente demanda de capacidad del centro de datos que ayude a aumentar la productividad
- Posibilitar que la tecnología en constante cambio implemente nuevos procesos para la Unidad.

El portafolio de servicios brinda a la UMSS los conocimientos para ayudar con la evaluación, el diseño, la implementación y la administración de la infraestructura de TI y el entorno físico.

Los sistemas RFID permiten decir adiós a las etiquetas de códigos de barras que exigían acercarse para leerlas. Ahora, gracias a los sistemas de manejo de inventarios y bodegas, se puede identificar los objetos en una bodega y conocer en tiempo real sus existencias.²³

Sistemas RFID para uso en hospitales²⁴

RFID es un sistema de identificación de control, que es necesario para la UMSS, ya que desde pacientes hasta aparatos médicos, todo puede ser identificado y monitoreado en tiempo real gracias a este sistema RFID.

El sistema RFID para la Unidad incluye:

- **Sistemas de monitoreo de aparatos de uso móvil general:** Este sistema puede ayudar entre otras cosas, a identificar los aparatos usados y las personas que los usan, estableciendo responsabilidades sobre su uso y obteniendo su localización en tiempo real. Este sistema realmente ayudará a salvar vidas en momentos críticos.

²³ [www.ibm.com/IBM - Servicios de Infraestructura - Ecuador. htm](http://www.ibm.com/IBM-Servicios de Infraestructura - Ecuador.htm)

²⁴ www.rfidecuador.com

- **Sistemas de localización y monitoreo de personal médico y personas en general:** Este sistema permitirá saber a los médicos de la Unidad donde se encuentra una persona en determinado instante e inclusive enviarle una alerta en caso de emergencia.
- **Sistema de control y manejo de pacientes:** Este sistema permitirá conocer, mediante un pequeño brazalete RFID, relacionar al paciente con su ficha médica y conocer en cualquier momento el historial clínico, alergias, condiciones especiales, este sistema ayuda en casos de emergencia a actuar a los médicos en forma rápida.
- **Sistemas de control de accesos e identificación:** Mediante la tarjetas RFID de identificación, el personal de la Unidad puede ser monitoreado y obtener acceso solamente a los recursos que le son permitidos, manteniendo un alto nivel de seguridad en el uso y manejo de activos de alto valor.

Para la UMSS, el Sistema de identificación de Control RFID es una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIO** para el factor tecnológico, ya que permite resolver los problemas relacionados con el calor en el entorno de las computadoras, el planificar, diseñar e implementar sistemas de control tanto para los médicos, pacientes y personal de la Unidad.

2.1.2 Micro Ambiente.

El micro ambiente que comprende la otra parte del análisis externo, determina así las oportunidades y amenazas, mediante los clientes, proveedores, competencia y normativa.

2.1.2.1 Clientes o Usuarios.

Para determinar las necesidades y expectativas de los clientes así como su opinión sobre el servicio de la UMSS se realizó una encuesta al cliente (**Anexo N° 2**) del Área de Gestión Administrativa Financiera, los resultados fueron los siguientes:

ENCUESTA AL CLIENTE

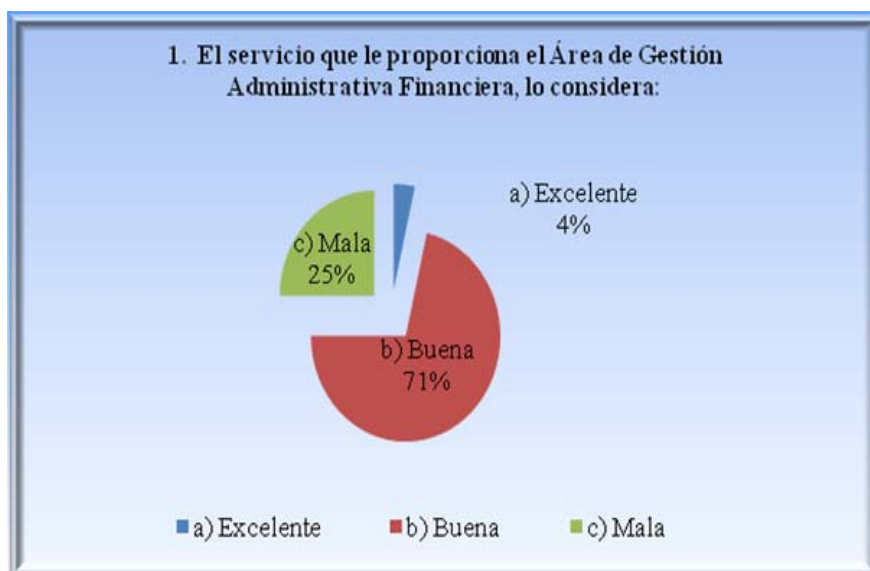
ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA. UMSS

OBJETIVO. La presente encuesta tiene como finalidad conocer la opinión del cliente del Área de Gestión Administrativa Financiera de la Unidad Municipal de Salud Sur respecto al servicio que proporcionan sus empleados:

1. **El servicio que le proporciona el Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera:**

a) Excelente b) Buena c) Mala

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Excelente	5	4%
b) Buena	100	71%
c) Mala	35	25%
d) No respuesta	0	0,00%

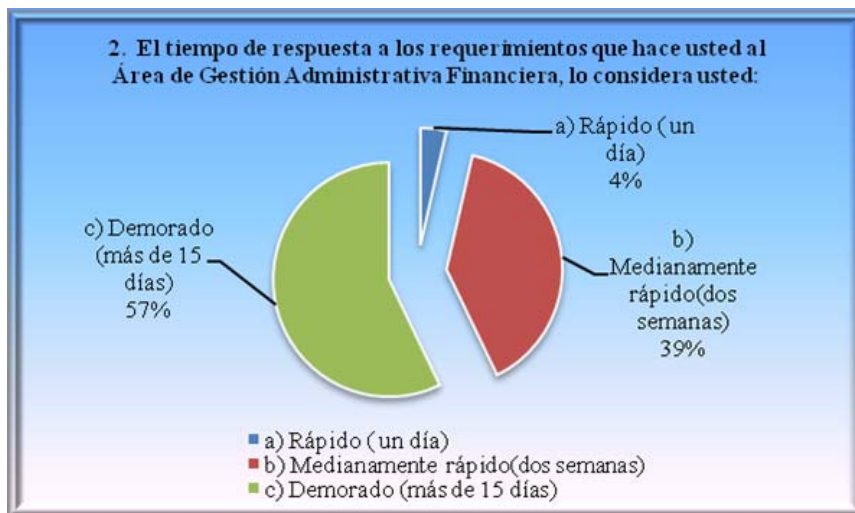


Un 25% de los clientes encuestado ha determinado que el servicio que le proporciona el Área de Gestión Administrativa Financiera es malo, esto representa una **AMENAZA DE IMPACTO BAJO** dentro de la Unidad

2. El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace usted al Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera usted:

- a) Rápido (dentro de un día)
- b) Medianamente rápido (dentro de dos semanas)
- c) Demorado (más de 15 días)

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Rápido (un día)	5	4%
b) Medianamente rápido dos semanas)	55	39%
c) Demorado (más de 15 días)	80	57%
d) No respuesta	0	0,00%

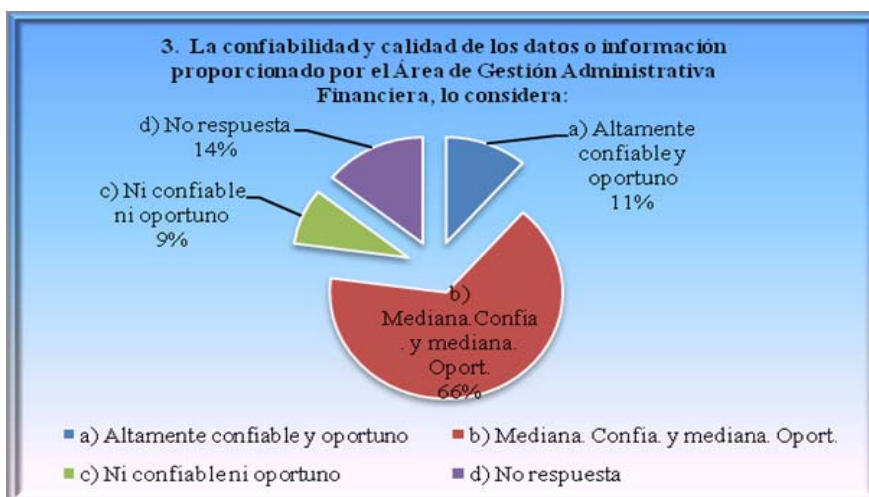


El 96% del tiempo de respuesta a los requerimientos del Área de Gestión Administrativa Financiera es medianamente rápido (dos semanas) y demorado (más de 15 días), esto constituye una **AMENAZA DE IMPACTO ALTO**.

3. La confiabilidad y calidad de los datos o información proporcionado por el Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera:

- a) Altamente confiable y oportuno
- b) Medianamente confiable y medianamente oportuno
- c) Ni confiable, ni oportuno

PREGUNTA N°3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Altamente confiable y oportuno	16	11%
b) Mediana. Confia. y mediana. Oport.	92	66%
c) Ni confiable ni oportuno	12	9%
d) No respuesta	20	14%

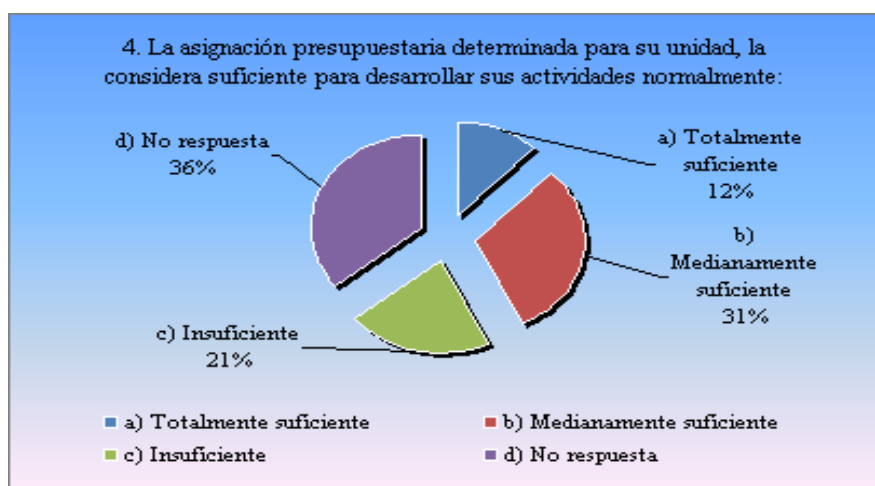


El 75% de la calidad y confiabilidad de los datos del Área de Gestión es medianamente confiable y oportuno y ni confiable ni oportuno, esto constituye una **AMENAZA DE IMPACTO ALTO**.

4. La asignación presupuestaria determinada para su unidad, la considera suficiente para desarrollar sus actividades normalmente:

- a) Totalmente suficiente
- b) Medianamente suficiente
- c) Insuficiente

PREGUNTA N ° 4	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente suficiente	17	12%
b) Medianamente suficiente	43	31%
c) Insuficiente	30	21%
d) No respuesta	50	36%

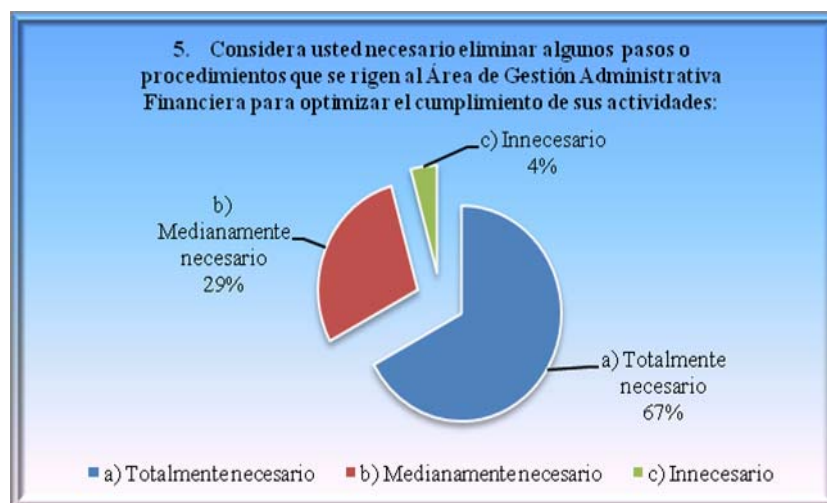


El 52% de los clientes encuestados de la asignación presupuestaria del Área de Gestión es medianamente suficiente e insuficiente para desarrollar las actividades normalmente, esto constituye una **AMENAZA DE IMPACTO MEDIO**.

5. Considera usted necesario eliminar algunos pasos o procedimientos que se rigen al Área de Gestión Administrativa Financiera para optimizar el cumplimiento de sus actividades:

- a) Totalmente necesario
- b) Medianamente necesario
- c) Innecesario

PREGUNTA N ° 5	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente necesario	94	67%
b) Medianamente necesario	40	29%
c) Innecesario	6	4%
d) No respuesta	0	0,00%



El 96% de los clientes encuestados considera totalmente y medianamente necesario eliminar algunos pasos que rigen al Área de Gestión, esto constituye una **AMENAZA DE IMPACTO ALTO**.

2.1.2.2 Proveedores.

ENCUESTA AL PROVEEDOR

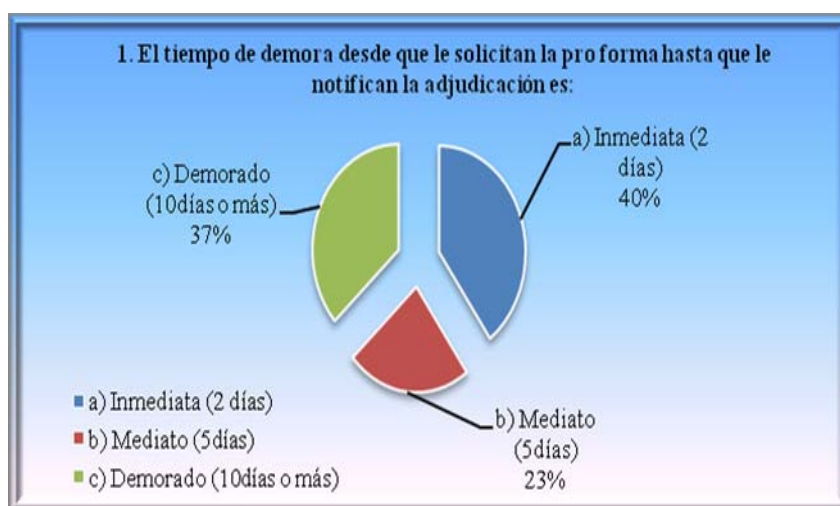
ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA. UMSS

OBJETIVO. La presente encuesta (**Anexo N° 3**). Tiene como propósito mejorar la relación del Área de Gestión Administrativa Financiera con sus proveedores, a fin de mejorar los estándares de calidad y eficiencia para satisfacer los requerimientos del cliente y de los proveedores.

1. El tiempo de demora desde que le solicitan la pro forma hasta que le notifican la adjudicación es:

- a) Inmediata (2 días)
- b) Mediato (5 días)
- c) Demorado (10 días o más)

PREGUNTA N°1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Inmediata (2 días)	12	40%
b) Mediato (5 días)	7	23%
c) Demorado (10 días o más)	11	37%
d) No respuesta	0	0%

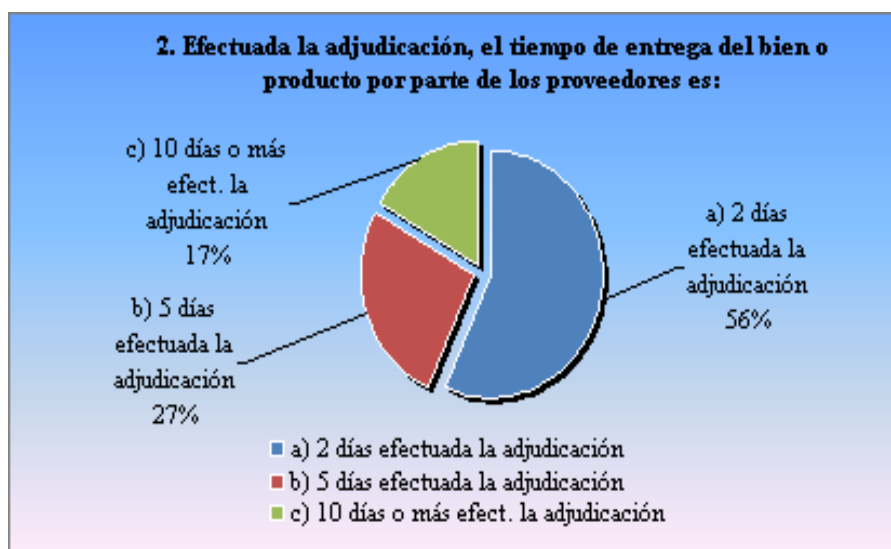


El 37% de los encuestados considera demorado (10 días o más) el tiempo desde que le solicitan la pro forma hasta que le notifican la adjudicación, esto constituye una **AMENAZA DE IMPACTO MEDIO**.

2. Efectuada la adjudicación, el tiempo de entrega del bien o producto por parte de los proveedores es:

- a) 2 días de efectuada la adjudicación
- b) 5 días efectuada la adjudicación
- c) 10 días o más de efectuada la adjudicación

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) 2 días efectuada la adjudicación	17	57%
b) 5 días efectuada la adjudicación	8	27%
c) 10 días o más efecto. la adjudicación	5	17%

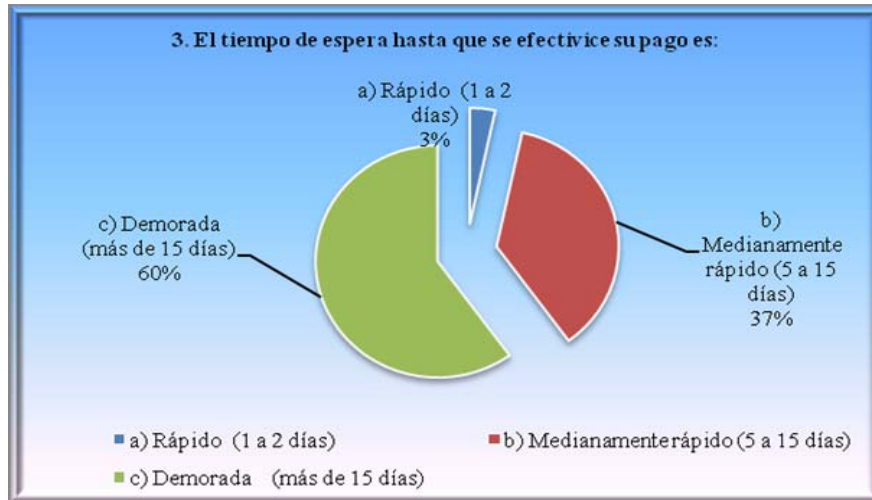


El 57% considera que el tiempo de entrega del producto efectuada la adjudicación es de 2 días, esto constituye una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIO** a los proveedores.

3. El tiempo de espera hasta que se efectivice su pago es:

- a) Rápido (de 1 a 5 días)
- b) Medianamente rápido (de 5 a 15 días)
- c) Demorado (más de 15 días)

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Rápido (1 a 2 días)	1	3%
b) Medianamente rápido (5 a 15 días)	11	37%
c) Demorada (más de 15 días)	18	60%
d) No respuesta	0	0%

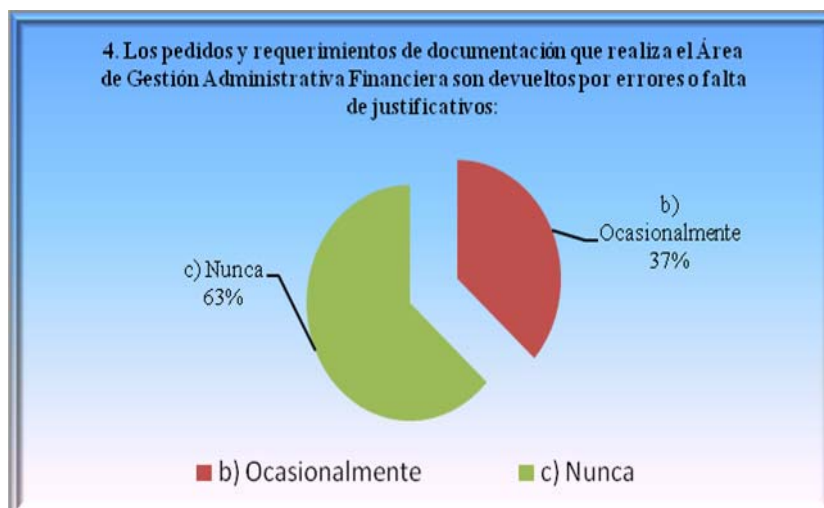


El 60% considera que el tiempo de espera de su pago es demorado (más de 15 días), es decir, esto constituye una **AMENAZA DE IMPACTO MEDIO** a los proveedores.

4. Los pedidos y requerimientos de documentación que realiza el Área de Gestión Administrativa Financiera son devueltos por errores o falta de justificativos:

- a) Siempre b) Ocasionalmente c) Nunca

PREGUNTA N ° 4	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Siempre	0	0%
b) Ocasionalmente	11	37%
c) Nunca	19	63%
d) No respuesta	0	0%

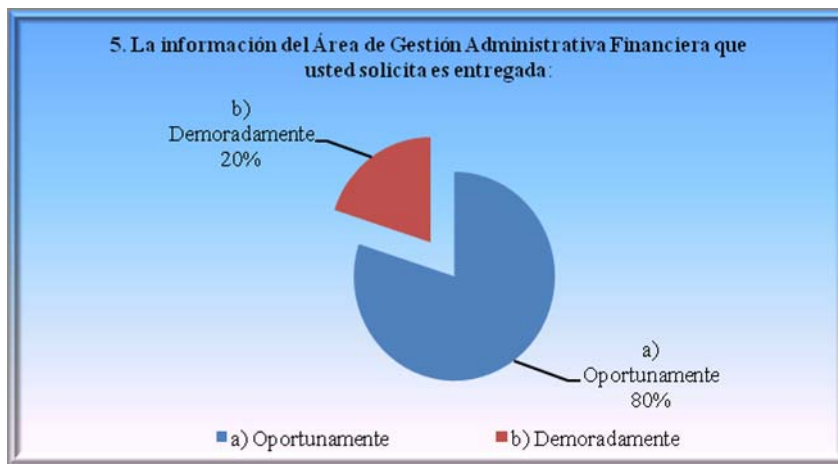


El 63% considera que los pedidos y requerimientos de documentación nunca son devueltos por errores o por falta de justificativos, esto constituye una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO MEDIO** a los proveedores.

5. La información del Área de Gestión Administrativa Financiera que usted solicita es entregada:

- a) Oportunamente
- b) Demorada mente
- c) No se entrega

PREGUNTA N ° 5	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Oportunamente	24	80%
b) Demoradamente	6	20%
c) No se entrega	0	0%
d) No respuesta	0	0%



El 80% considera que la información del Área de Gestión Administrativa Financiera que se solicita es entregada oportunamente, esto constituye una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO ALTO** a los proveedores.

2.1.2.3 Competencia.

Existe una leve competencia con las clínicas privada especializadas el Ginecología de su alrededor, dado que la UMSS es un Hospital Gineco-Obstétrico, Pediátrico; con autogestión que brinda atención y cobertura al Distrito Metropolitano de Quito, cuyo objetivo es proporcionar servicios médicos y hospitalarios de calidad a la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito, respondiendo a las políticas institucionales establecidas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en consecuencia para la UMSS la competencia que exista de las otras unidades de servicio hospitalario representa una **AMENAZA DE IMPACTO BAJO** ya que no se considera como una competencia que afecte a la Unidad para el respectivo desarrollo de sus servicios para la comunidad.

2.1.2.4 Normativa.

Ministerio de Salud Pública.

Las autoridades del Ministerio de Salud Pública del Ecuador expusieron los principales problemas de salud del Ecuador, destacándose en términos generales, las mismas tendencias presentadas en relación a la Región de las Américas.

Expusieron el marco estratégico para el desarrollo de las acciones con miras a enfrentar los principales problemas de salud, destacándose: - la salud como derecho; - acceso universal a servicios de salud con atención integral de calidad para todas las personas, familias y comunidades; - el modelo de atención y gestión integral e integrado con enfoque familiar, comunitario, pluricultural y de género, basado en la estrategia de Atención Primaria de Salud y promoción de la salud.

El fortalecimiento de la rectoría de la autoridad sanitaria, mediante la formulación de políticas de salud, conducción y regulación sectorial, garantía de la calidad del gasto, fortalecimiento de la estructura organizacional del MSP; planificación y formulación participativa de planes, programas y proyectos; provisión de servicios en red pública con gestión participativa; garantía de calidad en la prestación de servicios.

Entre los principales avances y logros del Ministerio de Salud Pública se planteó:

1. La salud está en la agenda pública nacional como prioridad en las acciones del Estado: Creación de la Subsecretaría de Extensión de la Protección Social en salud, Declaración de la Emergencia sanitaria, Contratación de nuevos recursos humanos (Creación de 4.573 partidas), Ampliación de los horarios de atención, Declaración de la gratuidad en la consulta externa, Jornadas de Solidaridad y Responsabilidad Social.
2. Financiamiento para la atención en salud y familias sin capacidad de pago: Mandato popular del 26 de noviembre 2006 (0.5% del PIB); lineamientos para la creación de un Fondo Nacional de salud.
3. Cumplimiento de metas en salud en el marco de la emergencia sanitaria: 1.600.000 nuevas atenciones, resolución de 4.000 cirugías represadas, 24.000 nuevas atenciones de especialidad, 40.000 familias visitadas en el marco del modelo de atención en Salud Familiar. Todo esto ha significado un ahorro de 25'000.000 millones para los usuarios ²⁵

²⁵ <http://www.opsecu.org/>

2.1.2.4.1 Instituciones de Control.

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

Es un organismo técnico superior de control, que realiza auditorias de gestión a las entidades y organismos del sector público, se pronuncia por su régimen legal, transparente y eficiente, que atribuye a controlar los ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. La Contraloría General del Estado a través de las respectivas delegaciones, practicará auditorias financieras a las municipalidades para verificar el cumplimiento del mandato contenido en las disposiciones.

DIRECCIÓN GENERAL METROPOLITANA DE AUDITORIA INTERNA

Es aquella gestión que se encarga de verificar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la dirección y el de determinar la eficiencia, efectividad y economías de las actividades cumplidas por los funcionarios de la Dirección de la UMSS.

CODIGO DE LA SALUD.

Vela por la salud individual y colectiva es uno de los principales deberes del Estado. Hace efectiva esta finalidad con la expedición de un cuerpo de leyes que tienda a llevar a la realidad la promoción, recuperación y protección de la salud de los ecuatorianos.²⁶

CONTROL SANITARIO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

A través de Ordenanza Metropolitana del Concejo Metropolitano de Quito 0220, publicado en el RO 189 de fecha 11 de octubre de 2007 se dispone que las normas de esta ordenanza deben ser observadas y cumplidas por todas las personas naturales o jurídicas que, realizan en el Distrito mencionado, de forma regular u ocasional, cualquier actividad relacionada con producción, elaboración, manipulación, transporte, y expendio de alimentos; servicios de atención al público como: Alojamiento, recreación, deporte, estética, concentración masiva, casas de tolerancia, servicios funerarios, centros de reducción y aumento de peso, y otros afectos a control sanitario, a quienes se les denomina sujetos de control o simplemente regulados.

²⁶www.quito.gov Información legal SILEC

LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN MUNICIPAL

Son disposiciones generales, legales, transitorias y derogatorias de la Constitución Política de la República para el cumplimiento de dichas disposiciones de la Comisión de Legislación.

El Municipio es la sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico constitucional del Estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de éste y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad, del área metropolitana y de las parroquias rurales de respectiva jurisdicción

LOTAIP. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

El acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado. Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de sus modalidades, conforme lo dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; las organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG's), están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.²⁷

LEY DE PRESUPUESTO DEL SECTOR PÚBLICO.

Es una norma del Estado que contiene el total de ingresos y gastos contemplados para el correspondiente ejercicio fiscal.

Las normativas y requisitos legales a los que debe regirse el Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS, representa una **OPORTUNIDAD DE IMPACTO BAJO**, ya que gracias a las medidas y estatutos establecidas en las normas y leyes que debe seguir la UMSS representa un estándar muy bueno a llevarlo.

²⁷ webmaster@trolebus.gov.ec

2.2 ANÁLISIS INTERNO.

El análisis siguiente indica la identificación de las fortalezas y debilidades internas del Área de Gestión Administrativa Financiera de la Unidad Municipal de Salud Sur, los cuales están divididos en capacidad de Gestión Administrativa, Financiera, Talento Humano, Tecnología, Bodega, Adquisición, Mantenimiento y Servicio.

ENCUESTA AL PERSONAL

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA. UMSS

OBJETIVO. La presente encuesta (**Anexo N° 4**) tiene como propósito mejorar las actividades que realiza el Área de Gestión Administrativa Financiera con su personal.

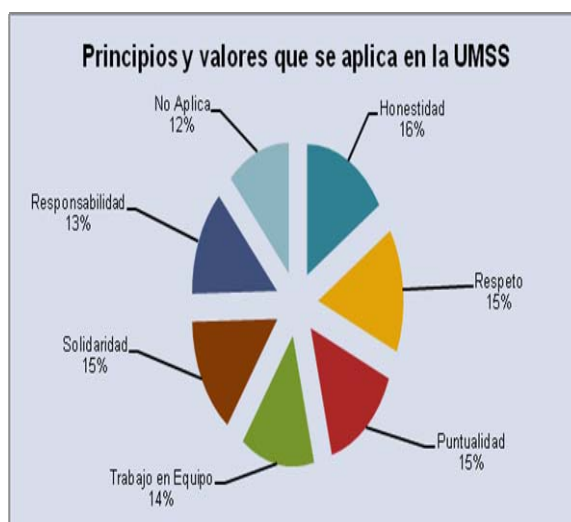
2.2.1 Capacidad Administrativa.

Planificación.

1. Los principios y valores que usted aplica en el Área de Gestión Administrativa Financiera son:

- a) Honestidad
- b) Respeto
- c) Puntualidad
- d) Trabajo en equipo
- e) Solidaridad
- f) Responsabilidad

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
Honestidad	48	16%
Respeto	46	15,33%
Puntualidad	44	14,67%
Trabajo en Equipo	42	14,00%
Solidaridad	44	14,67%
Responsabilidad	40	13,33%
No Aplica	36	12,00%
TOTAL	300	100,00%



PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
ENCUESTADOS	300	100%
PRINCIPIOS Y VALORES	264	88%
No Aplica	36	12,00%

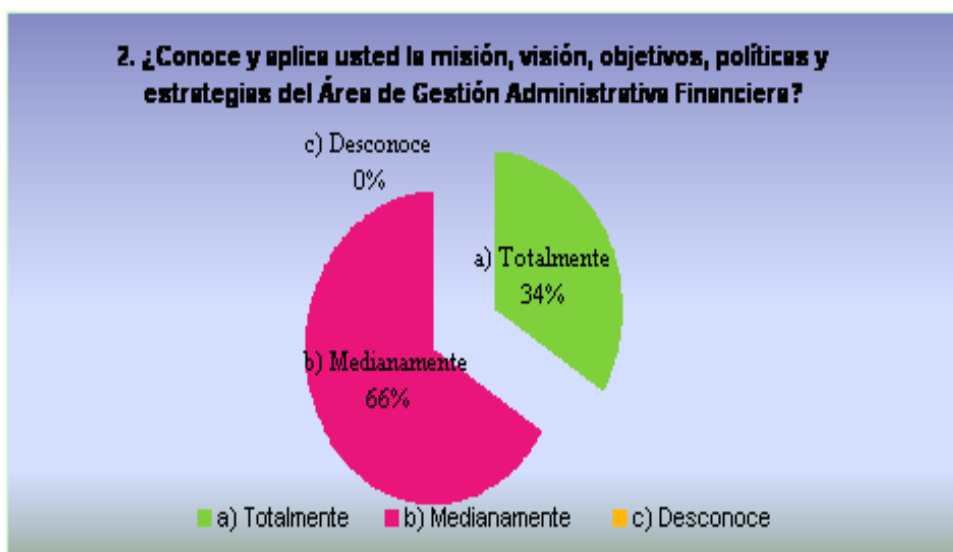


Se conoce y se aplica los principios y valores del Área de Gestión Administrativa Financiera como alternativas de selección en un 88%, lo cual constituye una **FORTALEZA ALTO IMPACTO** para la Unidad Municipal de Salud Sur.

2. Conoce y aplica usted la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias del Área de Gestión Administrativa Financiera:

- a) Totalmente b) Medianamente c) Desconoce

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	17	34%
b) Medianamente	33	66%
c) Desconoce	0	0,00%



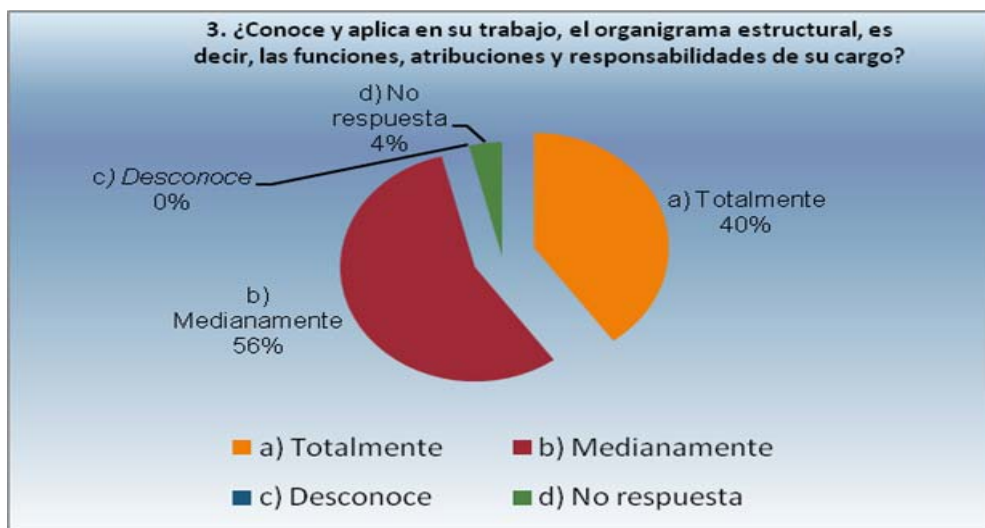
El 66% de los encuestados medianamente conoce y aplica la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias del Área de Gestión Administrativa Financiera, es decir, para el personal esto se considera una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

Organización.

3. Conoce y aplica en su trabajo, el organigrama estructural, es decir, las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo:

- a) Totalmente b) Medianamente c) Desconoce

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	20	40%
b) Medianamente	28	56%
c) Desconoce	0	0,00%
d) No respuesta	2	4,00%

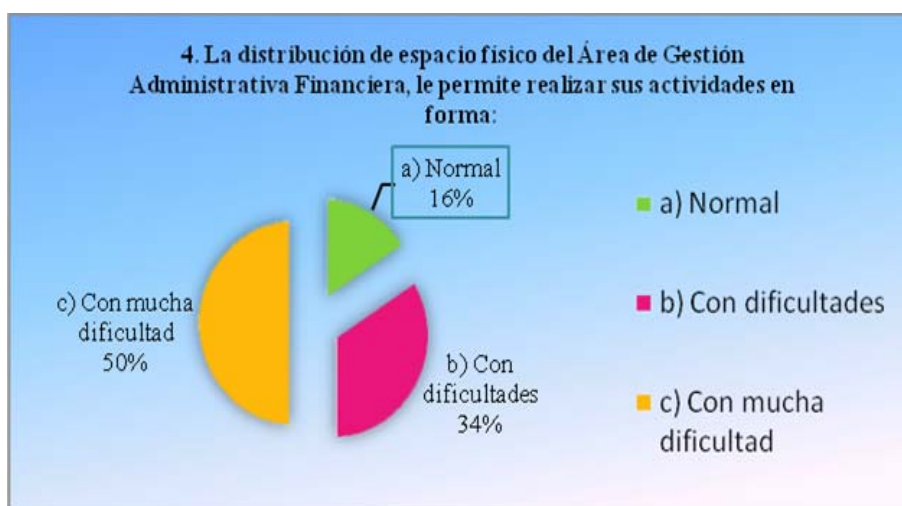


Un 40% de los encuestados dice conocer y aplicar en su trabajo el organigrama estructural, es decir, las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

4. La distribución de espacio físico del Área de Gestión Administrativa Financiera, le permite realizar sus actividades en forma:

- a) Normal
 b) Con dificultades
 c) Con mucha dificultad

PREGUNTA N ° 4	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Normal	8	16%
b) Con dificultades	17	34%
c) Con mucha dificultad	25	50,00%
d) No respuesta	0	0,00%

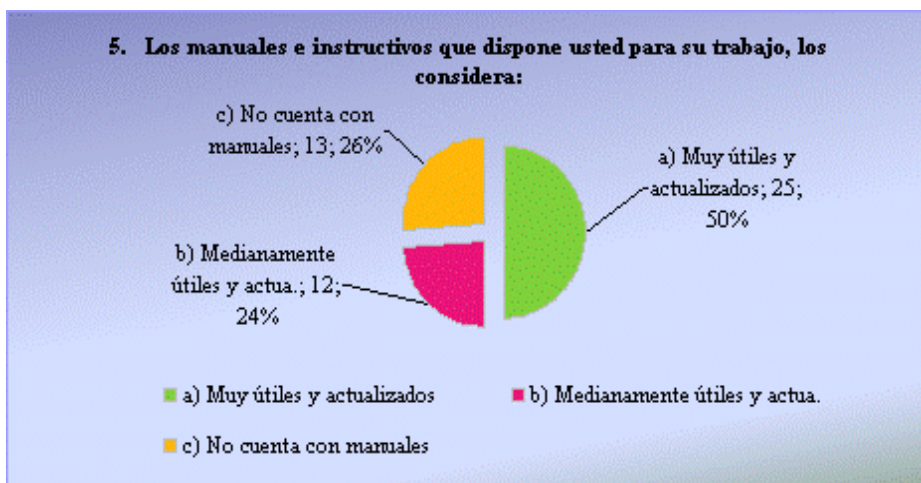


El 84 % del personal encuestado ha determinado que realiza sus actividades dentro de la distribución de su espacio físico con dificultad y mucha dificultad y esto representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO ALTO** para el Área de Gestión Administrativa Financiera.

5. Los manuales e instructivos que dispone usted para su trabajo, los considera:

- a) Muy útiles y actualizados
- b) Medianamente útiles y medianamente actualizados
- c) No cuenta con manuales

PREGUNTA N ° 5	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Muy útiles y actualizados	25	50%
b) Medianamente útiles y medianamente actualizados	12	24%
c) No cuenta con manuales	13	26,00%

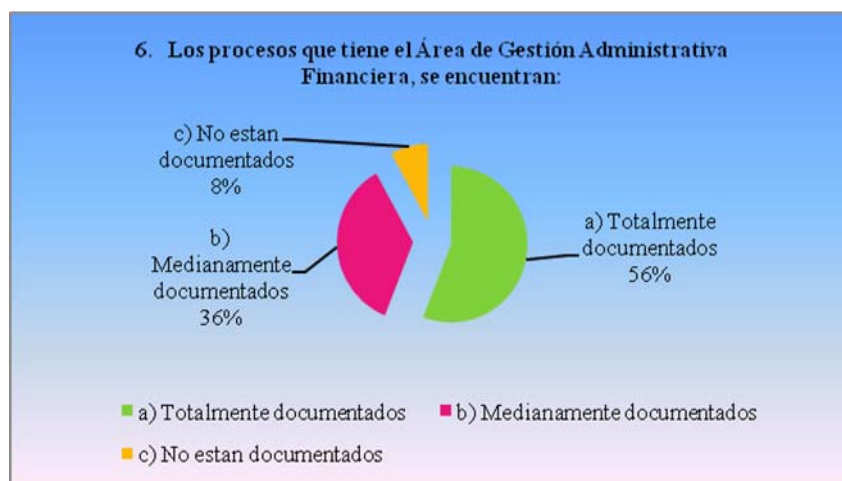


El 50 % del personal encuestado ha determinado que los manuales e instructivos en la Unidad lo considera una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** para el Área de Gestión Administrativa Financiera.

6. Los procesos que tiene el Área de Gestión Administrativa Financiera, se encuentran:

- a) Totalmente documentados
- b) Medianamente documentados
- c) No están documentados

PREGUNTA N ° 6	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente documentados	28	56%
b) Medianamente documentados	18	36%
c) No están documentados	4	8,00%

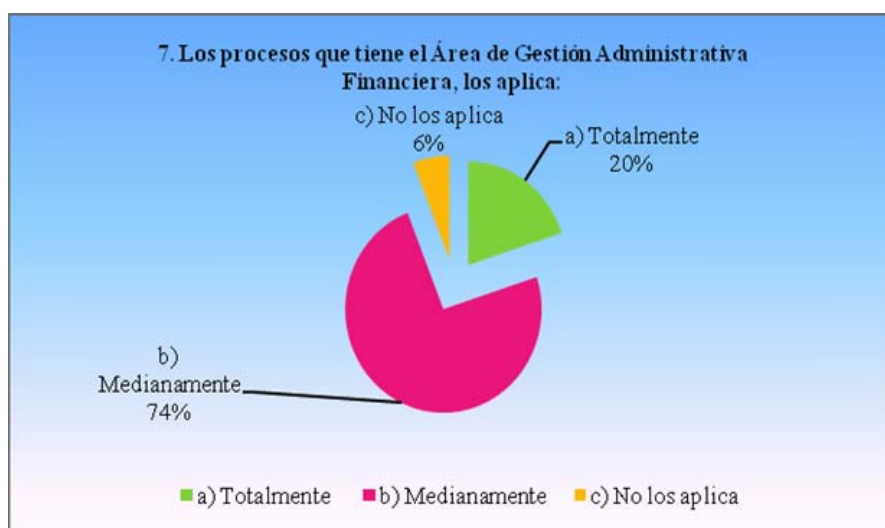


Un 56% del personal encuestado dice que los procesos del Área de Gestión Administrativa Financiera son totalmente documentados, es decir, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

7. Los procesos que tiene el Área de Gestión Administrativa Financiera, los aplica:

- a) Totalmente b) Medianamente c) No los aplica

PREGUNTA N ° 7	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	10	20%
b) Medianamente	37	74%
c) No los aplica	3	6,00%
d) No respuesta	0	0,00%



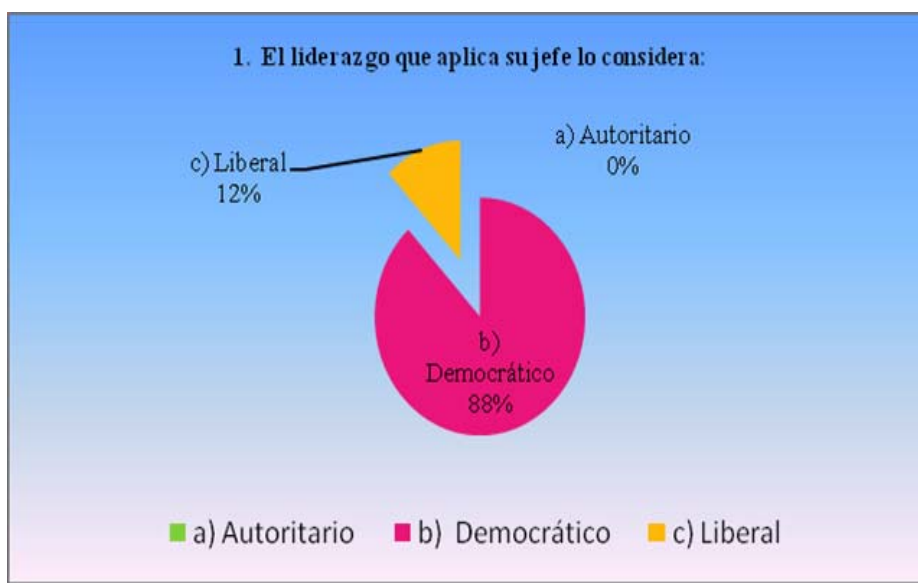
El 74% del personal encuestado ha determinado que los procesos del Área de Gestión Administrativa Financiera los aplica medianamente, lo cual se considera una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** y algunos del personal encuestado no lo aplica.

Dirección.

1. El liderazgo que aplica su jefe lo considera:

- a) Autoritario b) Democrático c) Liberal

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Autoritario	0	0%
b) Democrático	44	88%
c) Liberal	6	12,00%
d) No respuesta	0	0,00%



El 88% del personal encuestado considera que el Liderazgo que se aplica en el Área de Gestión Administrativa Financiera por parte del jefe inmediato es democrático, es decir, representa una **FORTALEZA DE IMPACTO ALTO**.

2. La motivación y compromiso que tiene usted con el Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera en grado:

a) Alto b) Medio c) Bajo

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Alto	22	44%
b) Medio	13	26%
c) Bajo	15	30,00%

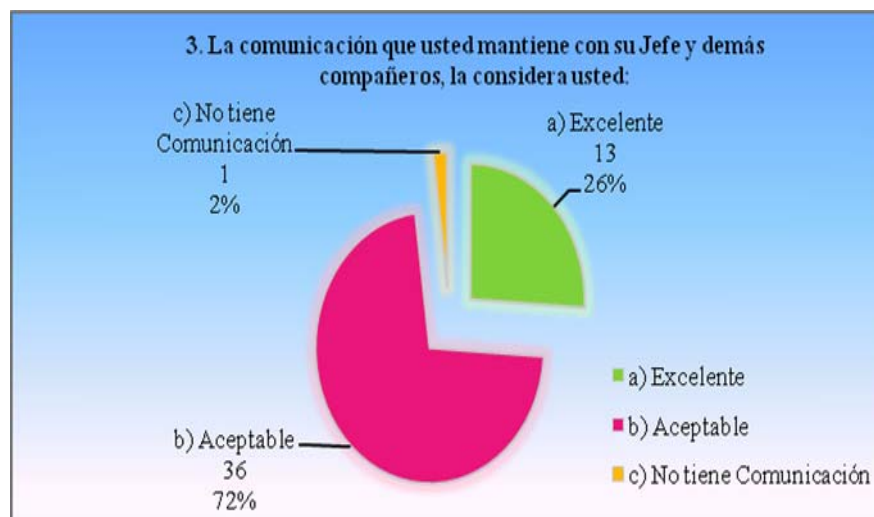


EL 30% del personal encuestado considera que la motivación y compromiso que tiene el Área de Gestión Administrativa Financiera lo considera en grado bajo, lo cual, constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO BAJO**.

3. La comunicación que usted mantiene con su Jefe y demás compañeros, la considera:

a) Excelente b) Aceptable c) No tiene comunicación

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Excelente	13	26%
b) Aceptable	36	72%
c) No tiene Comunicación	1	2,00%

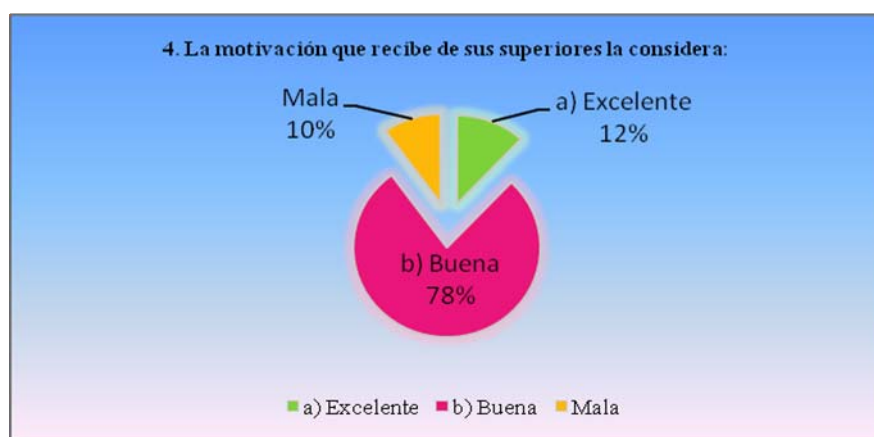


La comunicación que el personal mantiene con el jefe y demás compañeros representa en forma aceptable un 72%, lo cual constituye una **FORTALEZA DE ALTO IMPACTO** dentro de la Unidad.

4. La motivación que recibe de sus superiores la considera:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Mala

PREGUNTA N ° 4	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Excelente	6	12%
b) Buena	39	78%
c) Mala	5	10,00%



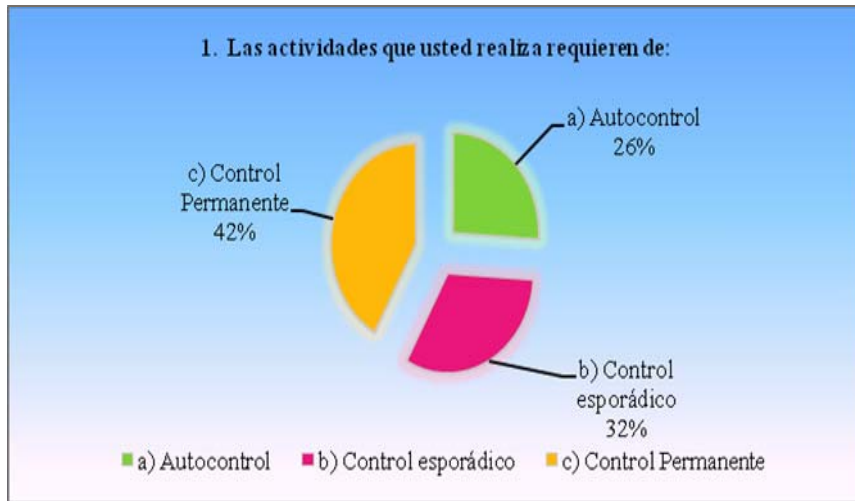
Un 78% del personal encuestado ha determinado que la motivación que recibe de sus superiores es buena, esto representa una **FORTALEZA IMPACTO MEDIO** dentro de la Unidad

Control

1. Las actividades que usted realiza requieren de:

- a) Autocontrol
- b) Control Esporádico (ocasional)
- c) Control Permanente

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Autocontrol	13	26%
b) Control esporádico	16	32%
c) Control Permanente	21	42,00%

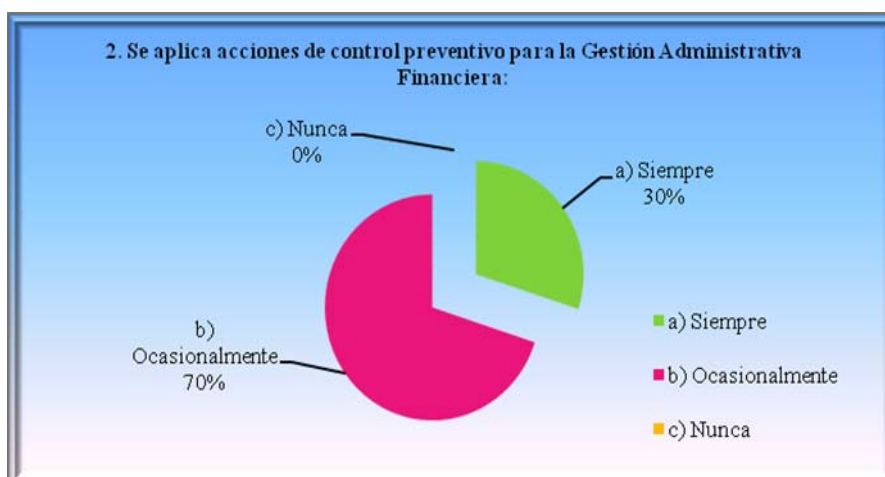


Las actividades que realiza el 42 % del personal afirman que requiere de un control esporádico, es decir, estar supervisando ocasionalmente el trabajo que se realiza, lo que se considera una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

2. Se aplica acciones de control preventivo para la Gestión Administrativa Financiera:

a) Siempre b) Ocasionalmente c) Nunca

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Siempre	15	30%
b) Ocasionalmente	35	70%
c) Nunca	0	0,00%



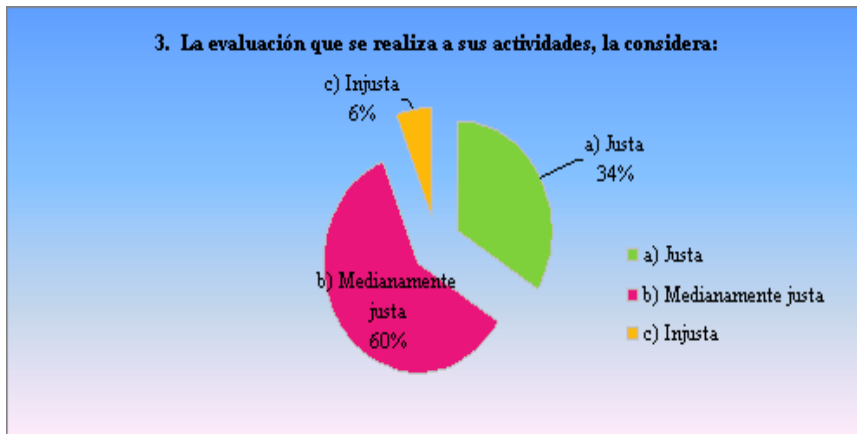
Un 70 % del personal encuestado ha determinado que ocasionalmente aplica acciones de control preventivo, lo cual constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** para la Unidad.

Evaluación

3. La evaluación que se realiza a sus actividades, la considera:

- a) Justa
- b) Medianamente justa
- c) Injusta
- d) No se realiza

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Justa	17	34%
b) Medianamente justa	30	60%
c) Injusta	3	10,00%



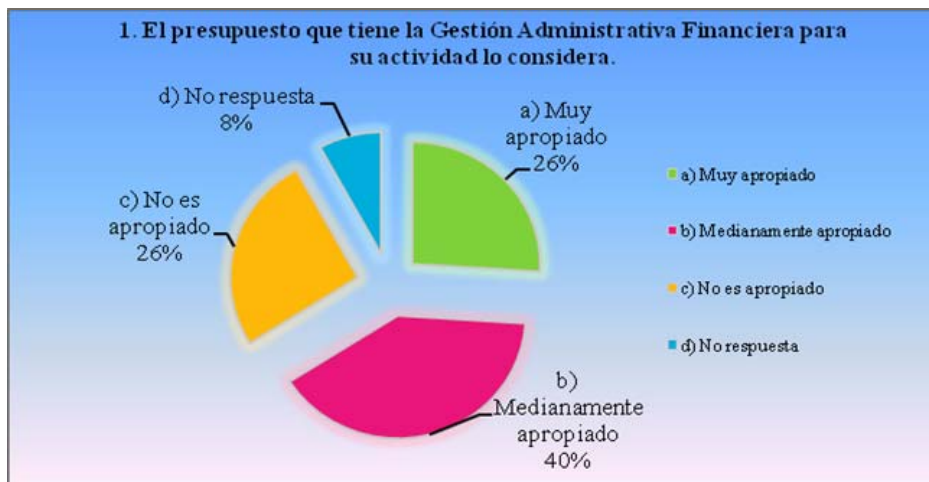
El 60% del personal encuestado determina que la evaluación que se realiza a sus actividades es medianamente justa, lo cual, se determina que es una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

2.2.2 Capacidad Financiera.

1. El presupuesto que tiene la Gestión Administrativa Financiera para su actividad lo considera.

- a) Muy apropiado
- b) Medianamente apropiado
- c) No es apropiado

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Muy apropiado	13	26%
b) Medianamente apropiado	20	40%
c) No es apropiado	13	26,00%
d) No respuesta	4	8,00%

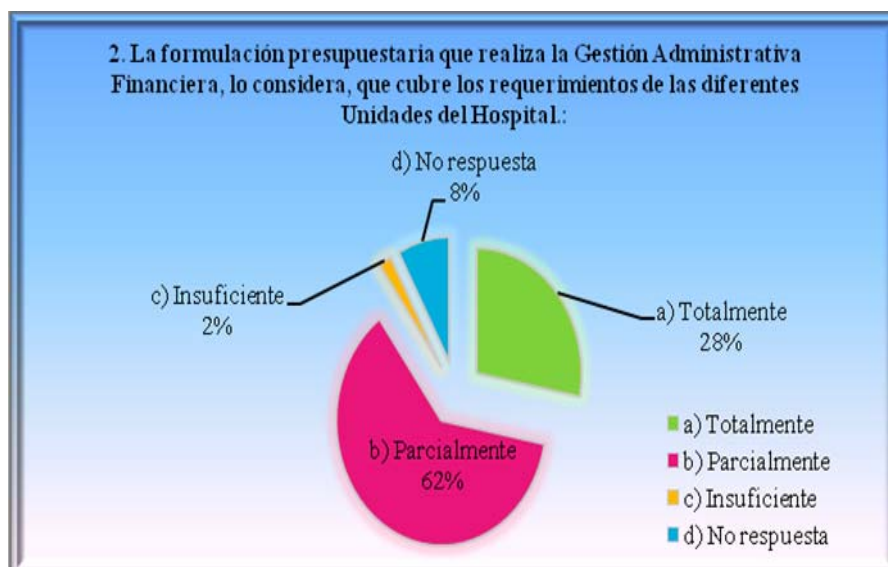


El 40 % de la encuesta considera que el presupuesto que tiene la Gestión Administrativa Financiera para su actividad es medianamente apropiado, lo cual representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** para la Unidad.

2. La formulación presupuestaria que realiza la Gestión Administrativa Financiera, lo considera, que cubre los requerimientos de las diferentes Unidades del Hospital:

a) Totalmente b) Parcialmente c) Insuficientemente

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	14	28%
b) Parcialmente	31	62%
c) Insuficiente	1	2,00%
d) No respuesta	4	8,00%

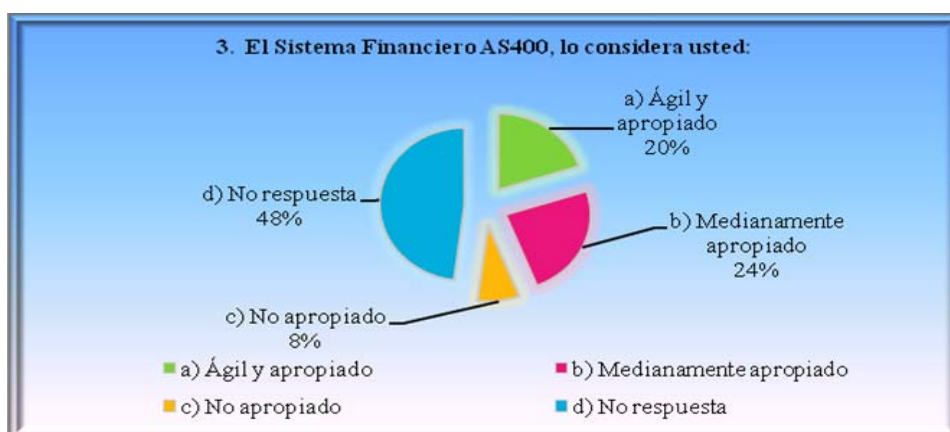


El 62% del personal encuestado considera que la formulación presupuestaria que realiza la Gestión Administrativa Financiera cubre con los requerimientos de las diferentes Unidades del Hospital parcialmente y eso representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** para la Unidad.

3. El Sistema Financiero AS400, lo considera usted:

- a) Ágil y apropiado
- b) Medianamente apropiado
- c) No apropiado

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Ágil y apropiado	10	20%
b) Medianamente apropiado	12	24%
c) No apropiado	4	8,00%
d) No respuesta	24	48,00%

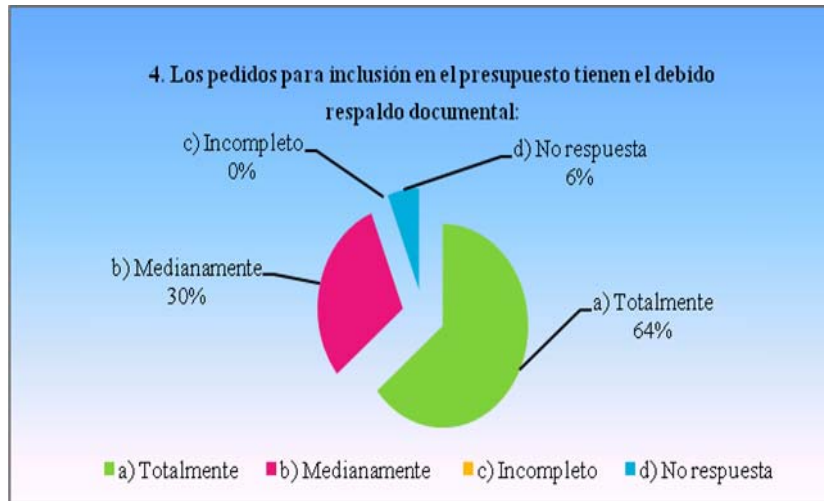


El 20% del personal encuestado considera que el Sistema Financiero AS400 es ágil y apropiado, esto constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO BAJO**.

4. Los pedidos para inclusión en el presupuesto tienen el debido respaldo documental:

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) Incompleto

PREGUNTA N ° 4	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	32	64%
b) Medianamente	15	30%
c) Incompleto	0	0,00%
d) No respuesta	3	6,00%

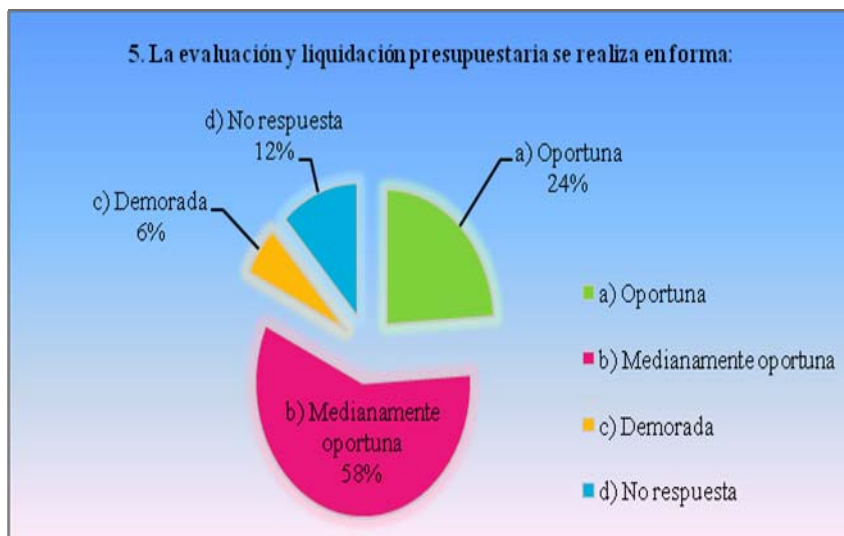


El 64% del personal encuestado considera que el pedido para la inclusión en el presupuesto tiene totalmente el debido respaldo documental, esto constituye una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO** para el Área Financiera.

5. La evaluación y liquidación presupuestaria se realiza en forma:

- a) Oportuna b) Medianamente Oportuna c) Demorada

PREGUNTA N ° 5	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Oportuna	12	24%
b) Medianamente oportuna	29	58%
c) Demorada	3	6,00%
d) No respuesta	6	12,00%

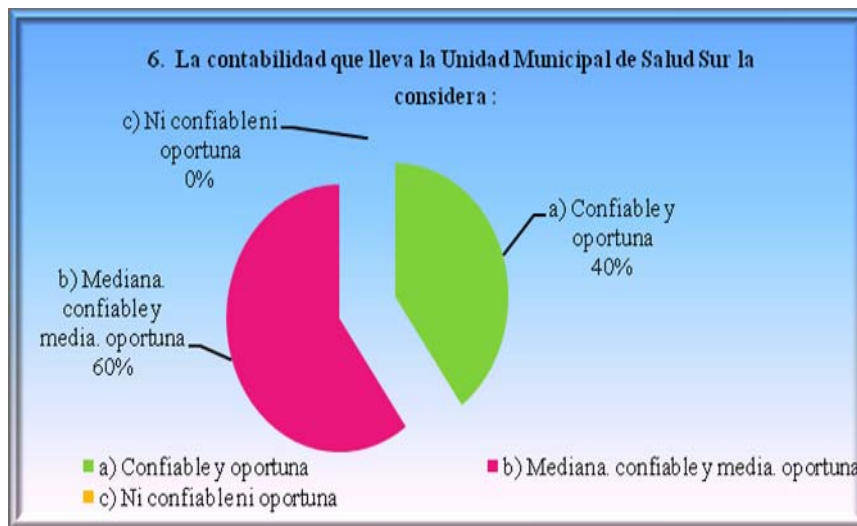


El 58% del personal encuestado considera que la evaluación y liquidación presupuestaria se realiza en forma medianamente oportuna, esto constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** para el Área Financiera.

6. La contabilidad que lleva la Unidad Municipal de Salud Sur la considera :

- a) Confiable y oportuna
- b) Medianamente confiable y medianamente oportuna
- c) Ni confiable ni oportuna

PREGUNTA N ° 6	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Confiable y oportuna	20	40%
b) Mediana. confiable y media. Oportuna	30	60%
c) Ni confiable ni oportuna	0	0,00%



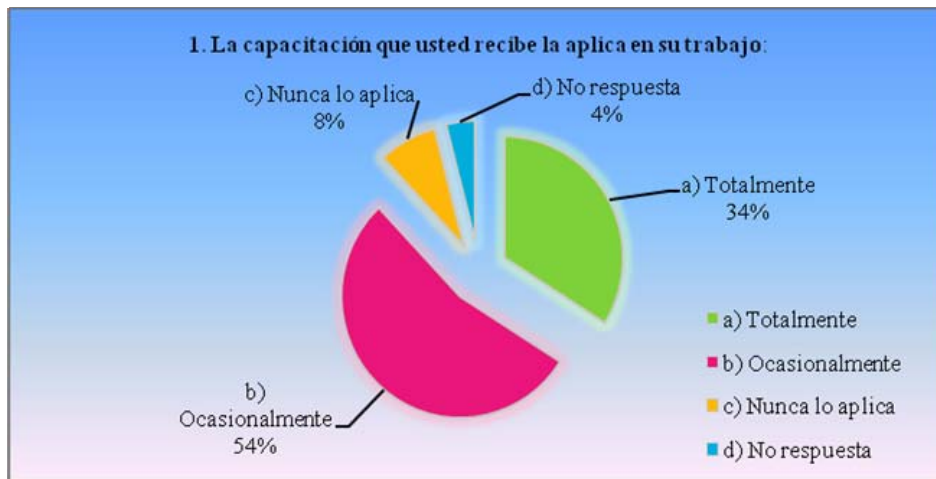
El 60% del personal encuestado considera que la contabilidad que lleva la UMSS se considera en forma medianamente confiable y medianamente oportuna, esto constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** para el Área Financiera.

2.2.3 Capacidad de Talento Humano.

1. La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:

- a) Totalmente
- b) Ocasionalmente
- c) Nunca lo aplica

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	17	34%
b) Ocasionalmente	27	54%
c) Nunca lo aplica	4	8,00%
d) No respuesta	2	4,00%

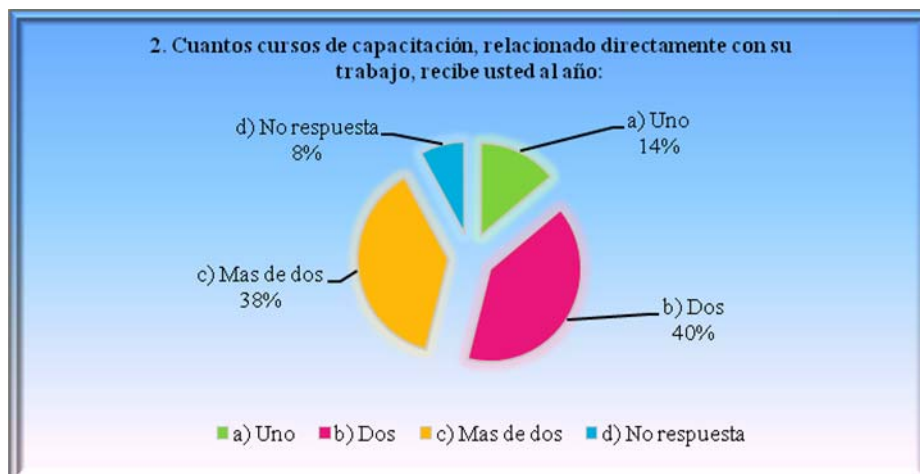


El 54% de las capacitaciones que se recibe en la Unidad lo aplica ocasionalmente, lo cual constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

2. Cuantos cursos de capacitación, relacionado directamente con su trabajo, recibe usted al año:

a) Uno b) Dos c) Mas de dos

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Uno	7	14%
b) Dos	20	40%
c) Mas de dos	19	38,00%
d) No respuesta	4	8,00%

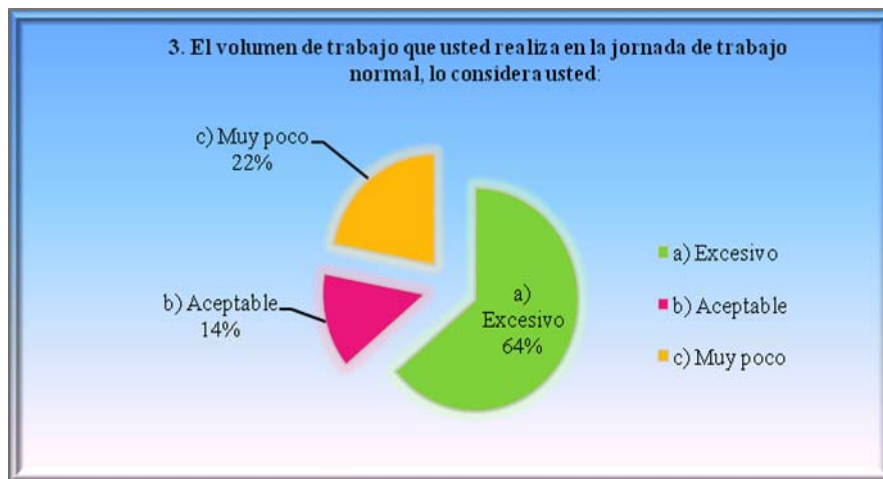


Entre el 38 % y 40% del personal encuestado determina que recibe dos o más capacitaciones al año y esto representa **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO** para la Unidad.

3. El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, lo considera usted:

- a) Excesivo b) Aceptable c) Muy poco

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Excesivo	32	64%
b) Aceptable	7	14%
c) Muy poco	11	22,00%

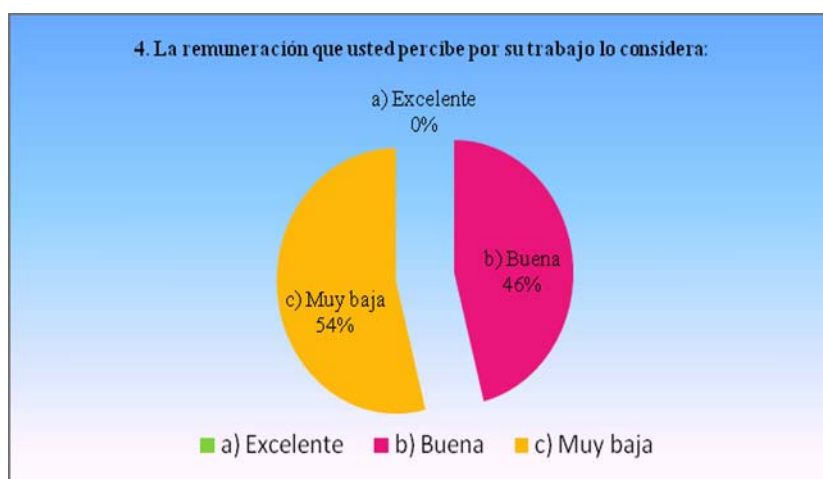


El volumen de trabajo que el personal Administrativo Financiero realiza es excesivo con un 64% de la encuesta, esto representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO** para la Unidad.

4. La remuneración que usted percibe por su trabajo lo considera:

- a) Excelente b) Buena c) Muy baja

PREGUNTA N ° 4	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Excelente	0	0%
b) Buena	23	46%
c) Muy baja	27	54,00%



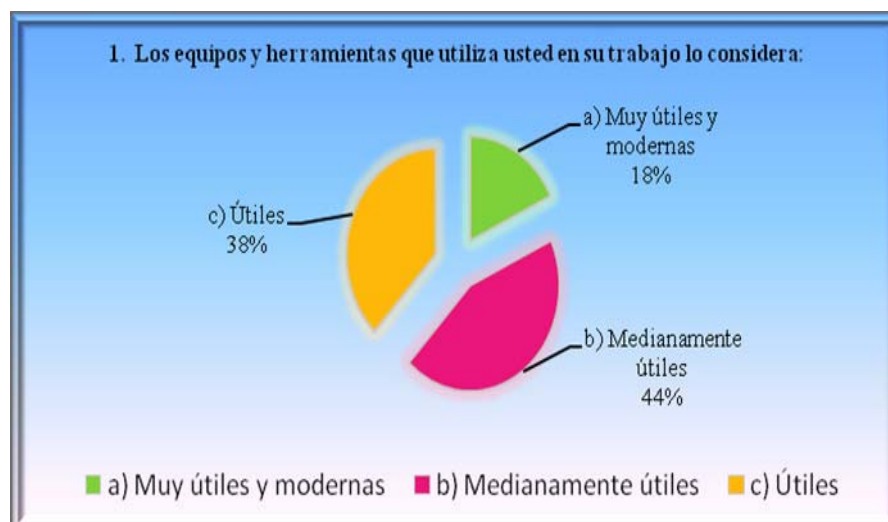
El 54% de la remuneración que recibe el personal encuestado es muy baja, esto constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

2.2.4 Capacidad Tecnológica.

1. Los equipos y herramientas que utiliza usted en su trabajo lo considera:

- a) Muy útiles y modernas
- b) Medianamente útiles
- c) Útiles

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Muy útiles y modernas	9	18%
b) Medianamente útiles	22	44%
c) Útiles	19	38,00%

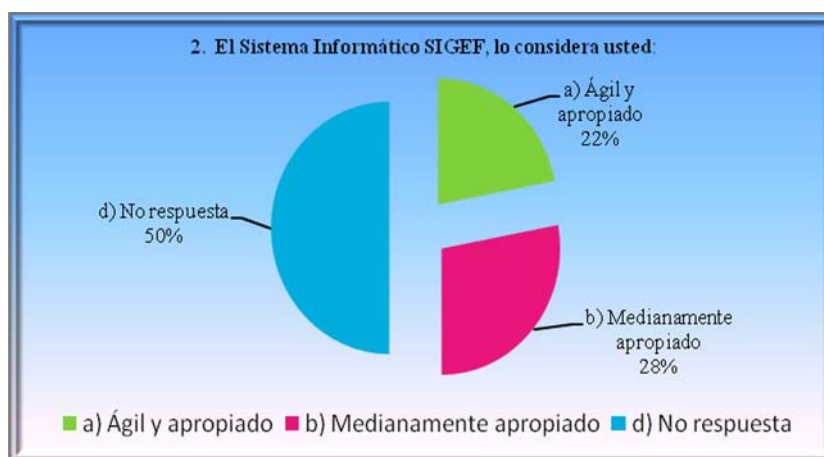


El 44% del personal encuestado determina que los equipos y herramientas que se utilizan en la Unidad son medianamente útiles, esto se considera una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

2. El Sistema Informático SIGEF, lo considera usted:

- a) Ágil y apropiado
- b) Medianamente apropiado
- c) No apropiado

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Ágil y apropiado	11	22%
b) Medianamente apropiado	14	28%
c) No apropiado	0	0,00%
d) No respuesta	25	50,00%



El 50% del personal encuestado no conoce el Sistema Informático SIGEF, esto constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

3. Un nuevo sistema informático que integre toda la información de la Gestión Administrativa Financiera, lo considera:

- a) Muy necesario y conveniente
- b) Medianamente necesario
- c) No es necesario

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Muy necesario. y conveniente	21	42%
b) Medianamente necesario	25	50%
c) No es necesario	2	4,00%
d) No respuesta	2	4,00%



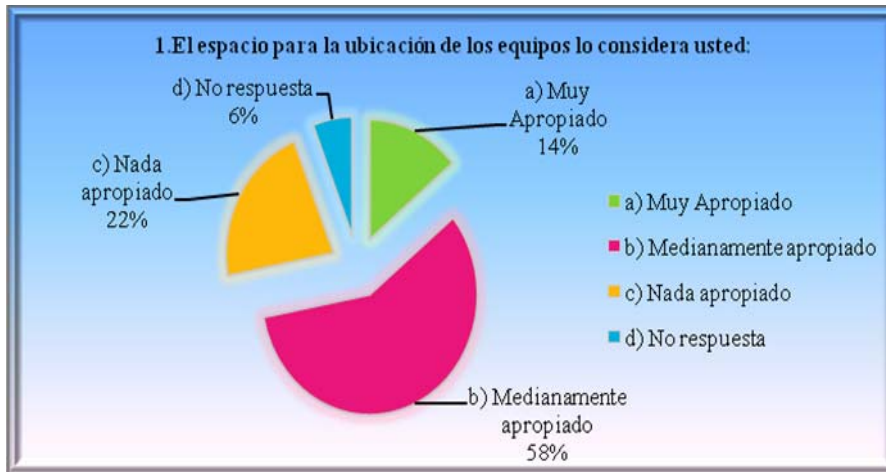
El 50% del personal encuestado ha determinado que es medianamente necesario de un nuevo sistema informático para la Unidad, esto se considera una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

2.2.5 Capacidad de Almacenamiento (Bodega).

1. El espacio para la ubicación de los equipos lo considera usted:

a) Muy apropiado b) Medianamente apropiado c) Nada apropiado

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Muy Apropiado	7	14%
b) Medianamente apropiado	29	58%
c) Nada apropiado	11	22,00%
d) No respuesta	3	6,00%

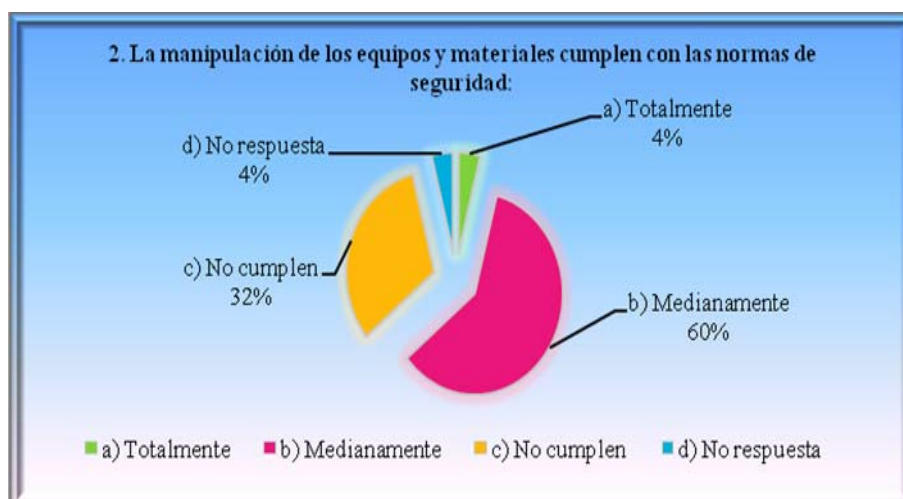


El 80 % del personal encuestado considera que es medianamente apropiado y nada apropiado el espacio para la ubicación de los equipos, esto representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO ALTO**.

2. La manipulación de los equipos y materiales cumplen con las normas de seguridad:

a) Totalmente b) Medianamente c) No cumplen

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	2	4%
b) Medianamente	30	60%
c) No cumplen	16	32,00%
d) No respuesta	2	4,00%

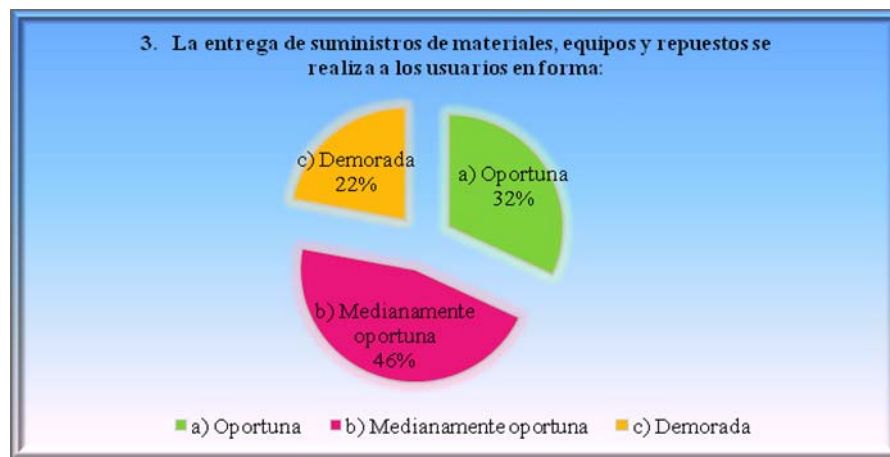


El 60% del personal encuestado determina que la manipulación de los equipos y materiales se cumple medianamente, es decir, representan una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

3. La entrega de suministros de materiales, equipos y repuestos se realiza a los usuarios en forma:

- a) Oportuna b) Medianamente oportuna c) Demorada

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Oportuna	16	32%
b) Medianamente oportuna	23	46%
c) Demorada	11	22,00%



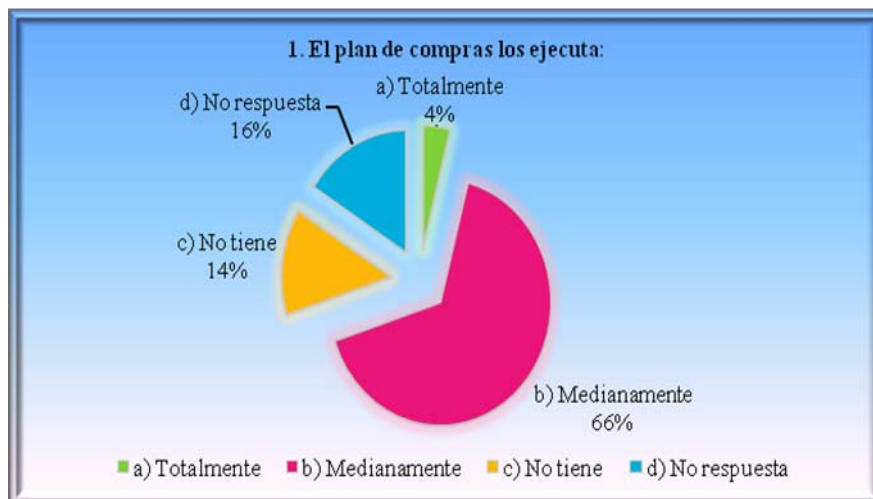
La entrega de suministros de materiales, equipos y repuestos que se realiza a los usuarios en forma medianamente oportuna representa un 46% del personal encuestado, y, esto constituye una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

2.2.6 Capacidad de Adquisición.

1. El plan de compras lo ejecuta:

- a) Totalmente b) Medianamente c) No tiene

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	2	4%
b) Medianamente	33	66%
c) No tiene	7	14,00%
d) No respuesta	8	16,00%

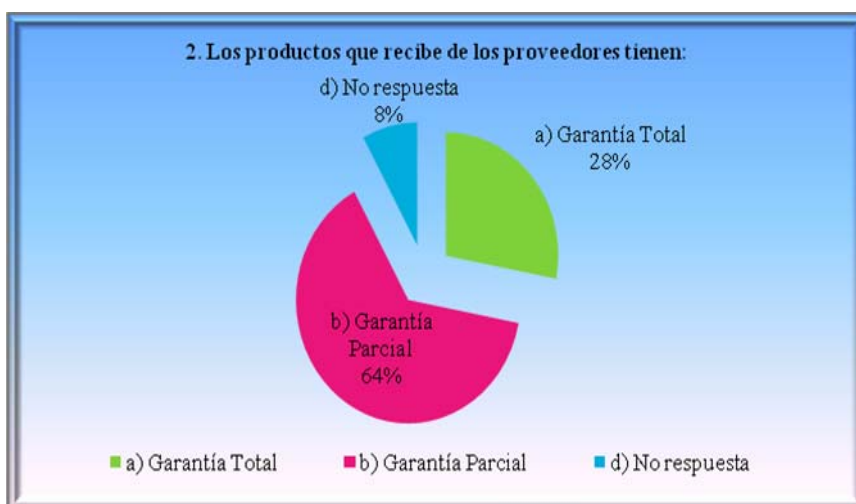


El 80% del personal encuestado ejecuta medianamente el plan de compras y no lo tienen, esto representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO ALTO**.

2. Los productos que recibe de los proveedores tienen:

- a) Garantía Total b) Garantía Parcial c) No tiene Garantía

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Garantía Total	14	28%
b) Garantía Parcial	32	64%
c) No tiene Garantía	0	0,00%
d) No respuesta	4	8,00%

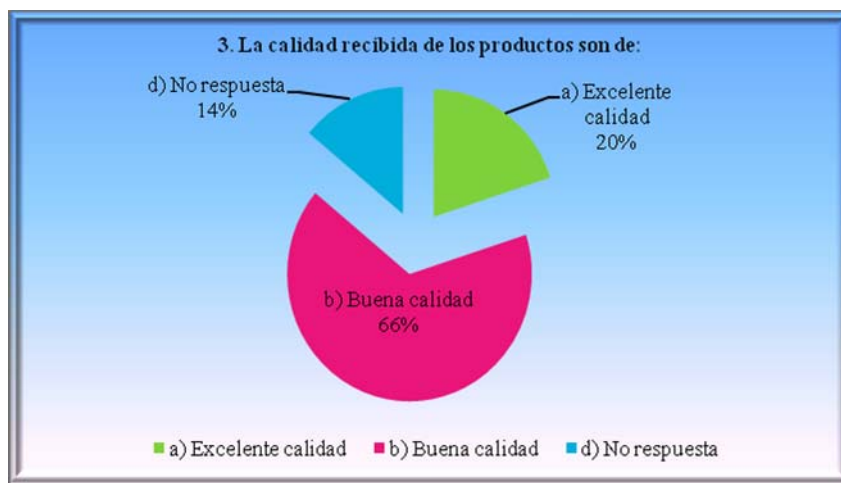


El 28 % del personal encuestado determina que los productos que recibe de los proveedores tienen Garantía Total, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO BAJO**.

3. La calidad recibida de los productos son de:

- a) Excelente Calidad
- b) Buena Calidad
- c) Mala Calidad

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Excelente calidad	10	20%
b) Buena calidad	33	66%
c) Mala calidad	0	0,00%
d) No respuesta	7	14,00%



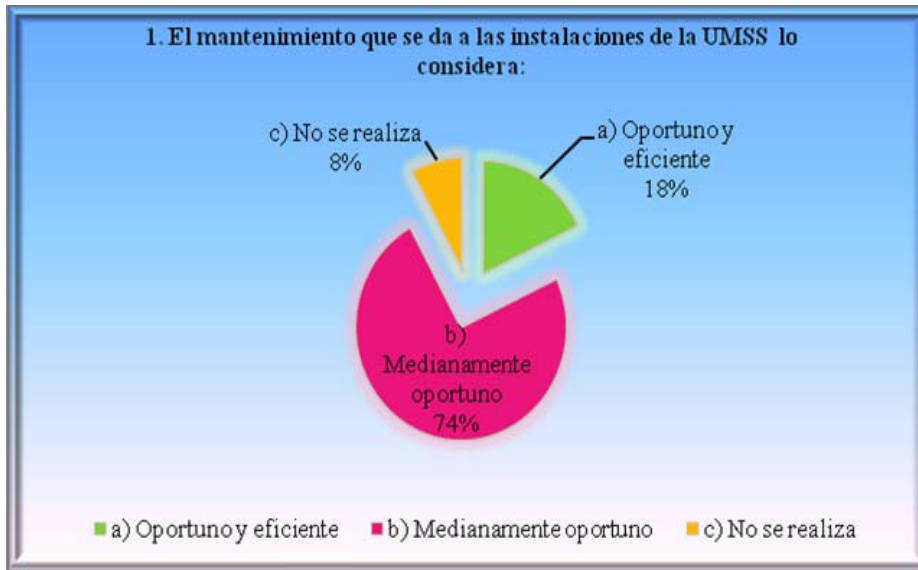
El 66% del personal encuestado determina que los productos que recibe de los proveedores son de buena calidad, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

2.2.7 Capacidad de Mantenimiento.

1. El mantenimiento que se da a las instalaciones de la UMSS lo considera:

- a) Oportuno y eficiente
- b) Medianamente oportuno
- c) No se realiza

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Oportuno y eficiente	9	18%
b) Medianamente oportuno	37	74%
c) No se realiza	4	8,00%

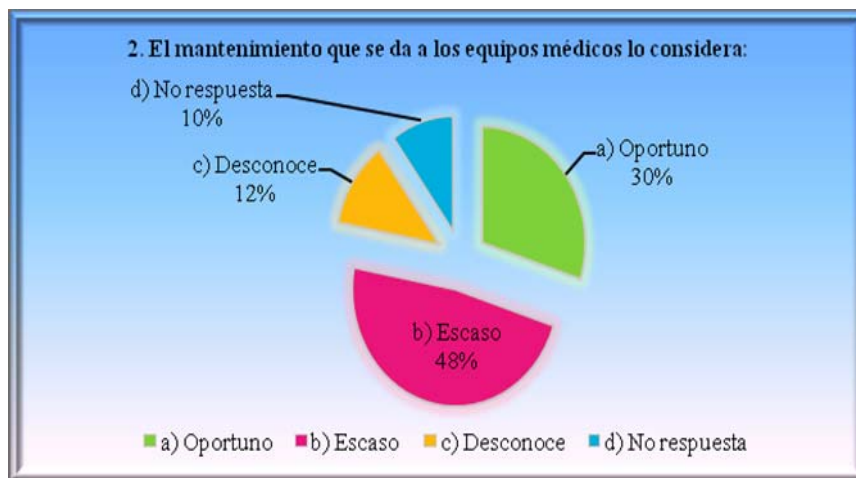


El 74% del personal encuestado determina que el mantenimiento que se da a las instalaciones de la UMSS lo considera medianamente oportuno, esto representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

2. El mantenimiento que se da a los equipos médicos lo considera:

a) Oportuno b) Escaso c) Desconoce

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Oportuno	15	30%
b) Escaso	24	48%
c) Desconoce	6	12,00%
d) No respuesta	5	10,00%

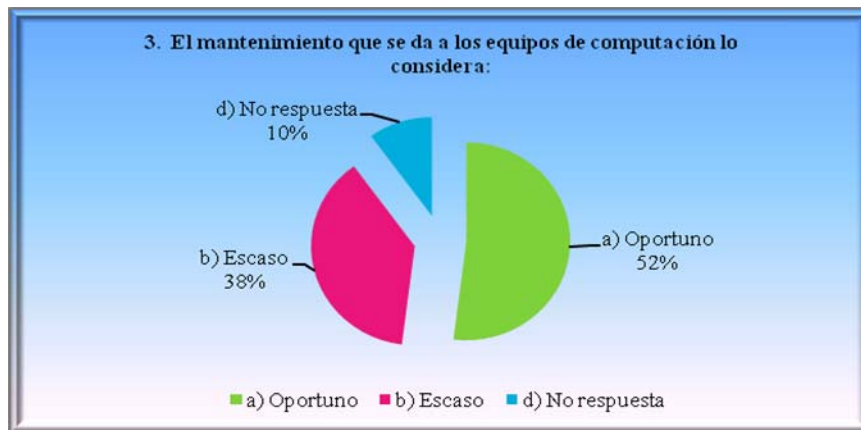


El 48% del personal encuestado determina que el mantenimiento que se da a los equipos médicos lo considera escaso, esto representa una **DEBILIDAD DE IMPACTO MEDIO**.

3. El mantenimiento que se da a los equipos de computación lo considera:

- a) Oportuno b) Escaso c) No se realiza mantenimiento

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Oportuno	26	52%
b) Escaso	19	38%
d) No respuesta	5	10,00%



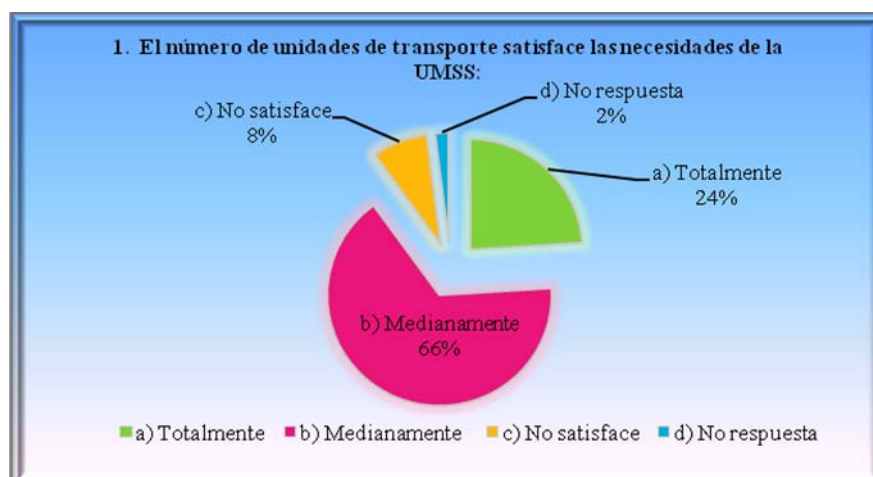
El 52% del personal encuestado determina que el mantenimiento que se da a los equipos de computación lo considera oportuno, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

2.2.8 Capacidad de Servicio.

1. El número de unidades de transporte satisface las necesidades de la UMSS:

- a) Totalmente b) Medianamente c) No satisface

PREGUNTA N ° 1	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente	12	24%
b) Medianamente	33	66%
c) No satisface	4	8,00%
d) No respuesta	1	2,00%



El 24 % del personal encuestado concuerda que el número de unidades de transporte satisface totalmente las necesidades de la UMSS, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO BAJO**.

2. El mantenimiento que se da a las unidades de transporte de la UMSS es :

- a) Permanente b) Esporádica c) No se realiza

PREGUNTA N ° 2	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Permanente	20	40%
b) Esporádica	12	24%
c) No se realiza	0	0,00%
d) No respuesta	18	36,00%

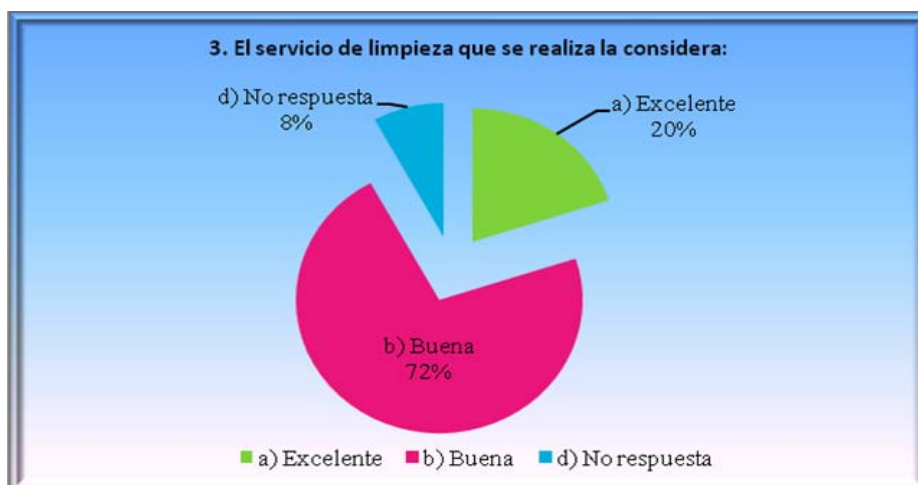


El 40% del personal encuestado concuerda que el mantenimiento que se da a las unidades de transporte de la UMSS es permanente, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

3. El servicio de limpieza que se realiza la considera:

- a) Excelente b) Buena c) Mala

PREGUNTA N ° 3	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Excelente	10	20%
b) Buena	36	72%
d) No respuesta	4	8,00%

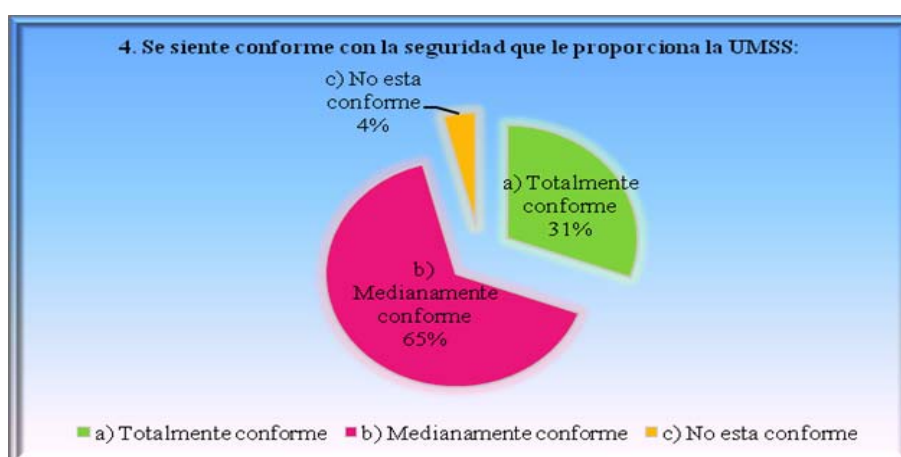


El 72% del personal encuestado concuerda que el servicio de limpieza que se realiza lo considera buena, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

4. Se siente conforme con la seguridad que le proporciona la UMSS:

- a) Totalmente conforme
- b) Medianamente conforme
- c) No esta conforme

PREGUNTA N ° 4	PUNTAJE	PORCENTAJE
a) Totalmente conforme	15	30%
b) Medianamente conforme	32	64%
c) No esta conforme	2	4,00%



El 64% del personal encuestado concuerda que se siente medianamente conforme con la seguridad que le proporciona la UMSS, esto representa una **FORTALEZA DE IMPACTO MEDIO**.

2.3 Análisis FODA.

El Análisis FODA permite diagnosticar la situacional actual de la Gestión Administrativa Financiera.

2.3.1 Matriz de Impacto Externa.

La Matriz de Impacto Externa recoge todo el diagnóstico del Factor Externo de la UMSS referente a las Oportunidades y Amenazas, éstas pueden ser calificadas como Matriz de Impacto:

CALIFICACIÓN	PUNTAJE	PORCENTAJE
ALTA	5	70% - 100%
MEDIA	3	31% - 69%
BAJA	1	0% - 30%

GRAFICO N° 6

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA							5	3	1
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
MACROAMBIENTE									
POLITICO - LEGAL	X						50		
ECONOMICO									
Inflación					X			3A	
Incremento Salarial		X						30	
Tasa de interés						X			1A
SOCIAL									
Desempleo				X			5A		
Población	X						50		
TECNOLÓGICO		X						30	
MICROAMBIENTE									
CLIENTES O USUARIOS									
1. Servicio que le proporciona						X			1A
2. Tiempo de respuestas a los requerimientos				X			5A		
3. Calidad y Confiabilidad de los datos				X			5A		
4. Asignación Presupuestaria					X			3A	
5. Necesidad de eliminar pasos				X			5A		
PROVEEDORES									
1. Tiempo, demora, pro forma hasta adjudicación					X			3A	
2. Tiempo de entrega producto		X						30	
3. Tiempo de espera del pago					X			3A	
4. Pedidos y requerimientos de documentación		X						30	
5. Información solicitada es entregada	X						50		
Competencia						X			1A
Normativas, Instituciones de Control			X						10

Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

2.3.2 Matriz de Impacto Interna.

La Matriz de Impacto Interna recoge todo el diagnóstico del Factor Interno de la UMSS referente a las Fortalezas y Debilidades, éstas pueden ser calificadas como Matriz de Impacto:


GRAFICO N° 7

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

							5	3	1
CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
PLANIFICACIÓN									
1. Principios y Valores	x						5F		
2. Misión, visión, objetivos, políticas y estrategias					x			3D	
ORGANIZACIÓN									
3. Organigrama estructural		x						3F	
4. Distribución Espacio Físico				x			5D		
5. Manuales e Instructivos					x			3D	
6. Procesos Área Administrativa Financiera		x						3F	
7. Los procesos los Aplica					x			3D	
DIRECCIÓN									
1. Liderazgo que Aplica	x						5F		
2. Motivación y compromiso						x			1D
3. Comunicación con el Jefe y demás	x						5F		
4. Motivación de los superiores		x						3F	
CONTROL									
1. Control de actividades					x			3D	
2. Control Preventivo					x			3D	
EVALUACIÓN									
3. Evaluación de actividades		x						3F	
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Presupuestos					x			3D	
2. Formulación Presupuestaria					x			3D	
3. Sistema Financiero AS400						x			1D
4. Pedido para Presupuesto		x						3F	
5. Evaluación y liquidación presupuestaria					x			3D	
6. Contabilidad					x			3D	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
1. Aplicación de Capacitación					x			3D	
2. Cursos de Capacitación		x						3F	
3. Volumen de Trabajo					x			3D	
4. Remuneración					x			3D	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Equipos y Herramientas		x						3F	
2. SIGEF					x			3D	
3. Nuevo Sistema Informático					x			3D	
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO									
1. Espacio Ubicación equipos				x			5D		
2. Manipulación de Equipos y Materiales					x			3D	
3. Entrega de Suministros y Materiales					x			3D	
CAPACIDAD DE ADQUISICIÓN									
1. Plan de Compras				x			5D		
2. Los Productos que recibe del proveedor			x						1F
3. La Calidad de Producto		x						3F	
CAPACIDAD DE MANTENIMIENTO									
1. Mantenimiento de Instalaciones					x			3D	
2. Mantenimiento Equipos Médicos					x			3D	
3. Mantenimiento de Computación		x						3F	
CAPACIDAD DE SERVICIO									
1. N° de Unidades de Transporte			x						1F
2. Mantenimiento Unidades de Transporte		x						3F	
3. Servicio de Limpieza		x						3F	
4. Seguridad.		x						3F	

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad.

GRAFICO N° 8

	OPORTUNIDADES									PUNTAJE	TOTAL
	Político - Legal	Incremento Salarial	Población	Tecnológico	Tiempo de entrega producto	Pedidos y requerimientos de documentación (P)	Información solicitada es entregada (P)	Normativas, Instituciones de Control			
FORTALEZAS		(5)	(3)	(5)	(3)	(3)	(3)	(5)	(1)		
Principios y Valores	(5)	5	3	5	5	3	3	5	5	34	2º
Organigrama estructural	(3)	5	3	3	3	3	3	3	3	26	
Procesos Área Administrativa Financiera	(3)	3	3	3	3	3	3	5	3	26	
Liderazgo que Aplica	(5)	5	5	5	5	3	3	5	3	34	3º
Comunicación con el Jefe y demás	(5)	5	5	5	3	5	5	5	3	36	1º
Motivación de los superiores	(3)	3	3	5	3	3	3	3	3	26	
Evaluación de actividades	(3)	3	3	3	3	3	3	3	1	22	
Pedido para Presupuesto	(3)	3	3	5	3	3	3	3	3	26	
Cursos de Capacitación	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
Equipos y Herramientas	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
Los Productos que recibe del Proveedor	(1)	3	3	3	3	5	5	5	1	28	5º
La Calidad de Producto del Proveedor	(3)	5	3	3	3	3	3	5	3	28	4º
Mantenimiento de Computación	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
N° de Unidades de Transporte	(1)	3	3	5	3	1	1	1	1	18	
Mantenimiento Unidades de Transporte	(3)	3	3	5	3	3	3	3	3	26	
Servicio de Limpieza	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
Seguridad.	(3)	5	3	3	3	3	3	3	3	26	
PUNTAJE:		63	55	65	55	53	53	61	47		452
TOTAL:		2º		1º				3º		452	

Elaborado por: Miguel J. Martínez A.


CALCULO:

Promedio Fortalezas: $452 / 17 = 27$

Promedio Oportunidades: $452 / 8 = 57$

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad.

GRAFICO N° 9

	AMENAZAS											PUNTAJE:	TOTAL:
	Inflación	Tasa de interés	Alto Desempleo	Servicio que le Proporciona	Excesivo Tiempo de Respuestas a los Requerimientos (c)	Débil Calidad y Confiabilidad de los datos (c)	Asignación Presupuestaria Insuficiente	Necesidad de Eliminar pasos según opinión cliente	Tiempo, demora, proforma hasta adjudicación	Tiempo de Espera del Pago	Competencia		
DEBILIDADES	(3)	(1)	(5)	(1)	(5)	(5)	(3)	(5)	(3)	(3)	(1)		
Poca Misión, visión, objetivos, políticas y estrategias	(3)	3	1	3	3	3	5	3	3	3	3	33	
Inadecuada Distribución Espacio Físico	(5)	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	43	1°
Falta de Manuales e Instructivos	(3)	3	1	3	3	5	5	3	3	3	3	35	
Escasa Aplicación de los procesos	(3)	3	1	3	3	5	5	3	3	3	3	35	9°
Falta Motivación y compromiso	(1)	3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	23	
Poco Control de Actividades	(3)	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	31	
Poco Control Preventivo	(3)	3	1	3	3	3	3	3	5	3	3	33	
Inadecuada Planificación Presupuestaria	(3)	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	39	3°
Formulación Presupuestaria	(3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1	33	
Sistema Financiero AS400	(1)	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	17	
Débil Evaluación y liquidación Presupuestaria	(3)	3	3	5	3	5	5	3	5	3	3	39	4°
Contabilidad	(3)	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	33	
Poca Aplicación de Capacitación	(3)	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	29	
Excesivo Volumen de Trabajo	(3)	3	1	5	3	5	3	3	5	3	3	37	5°
Baja Remuneración	(3)	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	37	6°
SIGEF	(3)	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	27	
Nuevo Sistema Informático	(3)	3	1	3	3	5	3	3	3	3	3	33	
Poco Espacio de la Ubicación de Equipos	(5)	1	1	5	3	5	5	5	5	1	3	37	7°
Impropia Manipulación de Equipos y Materiales	(3)	3	1	3	3	5	5	3	5	3	3	37	8°
Demora Entrega de Suministros y Materiales	(3)	3	1	3	3	5	3	3	5	3	3	35	10°
Mediana Utilización del Plan de Compras	(5)	3	5	5	3	5	5	5	5	1	3	43	2°
Inadecuado Mantenimiento de Instalaciones	(3)	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	35	11°
Inadecuado Mantenimiento Equipos Médicos	(3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	
PUNTAJE:		65	43	83	65	95	85	71	87	61	67	55	777
TOTAL:				4°		1°	3°	5°	2°				777

CALCULO:

Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Promedio Amenazas: $777 / 11 = 71.$

Promedio Debilidades $777 / 23 = 34$

2.3.5 Hoja de Trabajo FODA.

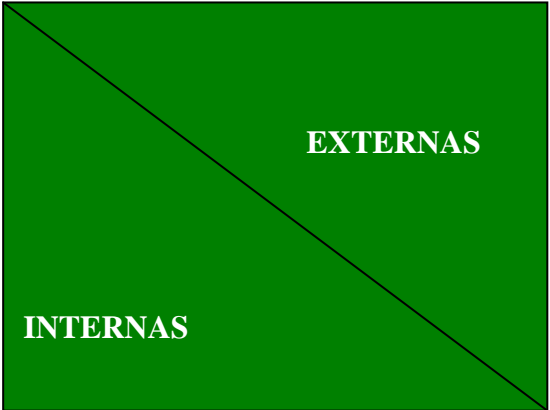
GRAFICO N° 10

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1°F. Comunicación con el Jefe y demás	1°O. Población
2°F. Principios y Valores	2°O. Político - Legal
3°F. Liderazgo que Aplica	3°O. Información solicitada es entregada (proveedor)
4°F. La Calidad del Producto del Proveedor	
5°F. Los Productos que recibe del proveedor	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1°D. Inadecuada Distribución Espacio Físico (Unidad)	1°A. Excesivo Tiempo de Respuesta a los Requerimientos
2°D. Mediana Utilización del Plan de Compras	2°A. Necesidad de Eliminar Pasos según opinión cliente
3°D. Inadecuada Planificación Presupuestaria	3°A. Débil Calidad y Confiabilidad de los Datos (cliente)
4°D. Débil Evaluación y liquidación Presupuestaria	4°A. Alto Desempleo
5°D. Excesivo Volumen de Trabajo	5°A. Asignación Presupuestaria Insuficiente
6°D. Baja Remuneración	
7°D. Poco Espacio para Ubicación de Equipos	
8°D. Impropia Manipulación Equipos, Materiales	
9°D. Escasa Aplicación de los procesos (Unidad)	
10°D. Demora Entrega, Suministros y Materiales	
11°D. Inadecuado Mantenimiento de Instalaciones	

Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

2.3.6 Matriz de Estrategias FODA.

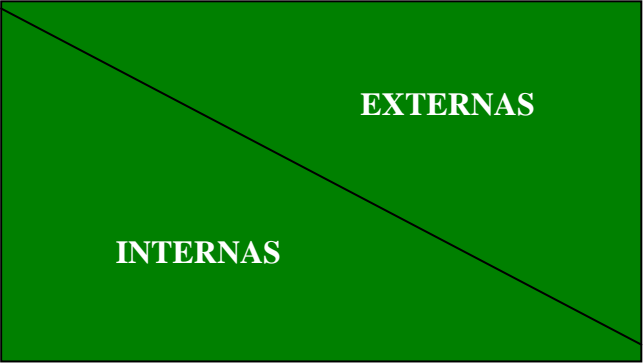
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA UMSS.
GRAFICO N° 11**

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1. Población</p> <p>O2. Político - Legal</p> <p>O3. Información solicitada es entregada (P)</p>	<p>A1. Excesivo Tiempo de respuesta a requerimientos (c)</p> <p>A2. Necesidad de Eliminar Pasos, opinión del cliente</p> <p>A3. Débil Calidad y Confiabilidad de los datos (cliente)</p> <p>A4. Alto Desempleo</p> <p>A5. Asignación Presupuestaria Insuficiente</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO.	ESTRATEGIAS FA.	
<p>F1. Comunicación con el Jefe y los demás</p> <p>F2. Principios y Valores</p> <p>F3. Liderazgo que Aplica</p> <p>F4. La Calidad del Producto del Proveedor</p> <p>F5. Los Productos que recibe del Proveedor</p>	<p>F1. F2. F3. - O1: Inclusión de programas de atención a la comunidad en base a los principios y valores de la UMSS.</p> <p>F4. F5. - O3 : Mejoramiento del proceso de información que le proporciona la UMSS a sus proveedores con respecto a la calidad de sus productos.</p> <p>F1. F3. - O2. O3.: Mejoramiento de los procesos de Comunicación entre el personal de la UMSS.</p>	<p>F1. F3. - A1 : Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de respuesta a los requerimientos de la UMSS.</p> <p>F1. F2. F3. - A2 : Mejoramiento de procesos del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.</p> <p>F4. F5. - A5 : Mejoramiento de Procesos de Ejecución Presupuestaria</p> <p>F1. F4. F5. - A3 : Mejoramiento de los procesos de comunicación y registro de datos</p>	

Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

2.3.7 Matriz de Estrategias FODA.

GRAFICO N° 12

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Población</p> <p>O2. Político - Legal</p> <p>O3. Información solicitada es entregada (P)</p>	<p>A1. Excesivo Tiempo de respuesta a requerimientos(c)</p> <p>A2. Necesidad de Eliminar Pasos, opinión del cliente</p> <p>A3. Débil Calidad y Confiabilidad de los datos (cliente)</p> <p>A4. Alto Desempleo</p> <p>A5. Asignación Presupuestaria Insuficiente</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO.	ESTRATEGIAS DA.
<p>D1. Inadecuada Distribución de Espacio Físico</p> <p>D2. Mediana utilización del Plan de Compras</p> <p>D3. Inadecuada Planificación Presupuestaria</p> <p>D4. Débil Evaluación y Liquidación Presupuestaria</p> <p>D5. Baja Remuneración</p> <p>D6. Excesivo Volumen de Trabajo</p> <p>D7. Poco Espacio para Ubicación de Equipos</p> <p>D8. Impropia Manipulación de Equipos y Materiales</p> <p>D9. Escasa Aplicación de los procesos</p> <p>D10. Inadecuado Mantenimiento de Instalaciones</p> <p>D11. Demora de Entrega de Suministros y Materiales</p>	<p>D1. - O1: Diseño del proceso para una mejor Distribución del Espacio Físico</p> <p>D3. D4. D9. - O1. O2. O3 Mejoramiento y Aplicación de los procesos Financieros en la UMSS.</p> <p>D4. D8. D11. - O1: Diseño de un proceso para el mejoramiento de la distribución y manipulación de los equipos y materiales.</p> <p>D6 - O3: Diseño de una organización por procesos para racionalizar la distribución del trabajo y el uso de la información.</p>	<p>D5. D6. D9. - A1. A2. A3 : Diseño de procesos para el mejoramiento de incentivos, motivaciones y una adecuada Remuneración.</p> <p>D3. D4. - A5: Diseño del proceso de Planificación Estratégica para la Gestión Administrativa Financiera de la UMSS.</p> <p>D2. - A1: Diseño para la Elaboración del Plan de Compras.</p> <p>D7. D8. - A1: Reestructuración Física de las Instalaciones de la UMSS en función a las necesidades del equipo.</p> <p>D7. D8. D10. - A1. A2 : Reestructuración e implementación de un plan de Mantenimiento preventivo para la UMSS.</p> <p>D8. - A1 : Plan de Capacitación para el debido uso y manipulación de los equipos y materiales</p>

Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

2.3.8 Síntesis de Estrategias FODA.

COMBINACIONES FO – FA. DO - DA

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO):

Se combinan las Fortalezas y Oportunidades para establecer las estrategias siguientes:

- **F1. F2. F3. - O1:**

Se combinan las Fortalezas **F1, F2 y F3**, con la Oportunidad **O1**, y se diseña la respectiva estrategia: **Inclusión de programas de atención a la comunidad en base a los principios y valores que promueve el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS.**

- **F4. F5. - O3:**

Se combinan las Fortalezas **F4, y F5**, con la Oportunidad **O3**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Mejoramiento del proceso de información que le proporciona la UMSS a sus proveedores** con respecto a la calidad de sus productos.

- **F1. F3. - O2. O3:**

Se combinan las Fortalezas **F1, y F3**, con las Oportunidades **O2 y O3**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Mejoramiento de los procesos de Comunicación entre el personal de la UMSS.**

FORTALEZAS - AMENAZAS (FA):

Se combinan las Fortalezas y Amenazas para establecer las estrategias siguientes:

- **F1. F3. - A1 :**

Se combinan las Fortalezas **F1, y F3**, con la Amenaza **A1**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Diseño de un proceso de mejoramiento del tiempo de respuesta a los requerimientos** del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.

- **F1. F2. F3. - A2 :**

Se combinan las Fortalezas **F1, F2 y F3**, con la Amenaza **A2**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Mejoramiento de procesos del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.**

- **F4. F5. - A5 :**

Se combinan las Fortalezas **F4** y **F5**, con la Amenaza **A5**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Mejoramiento de Procesos para la Ejecución Presupuestaria del Área de Gestión Administrativa** financiera de la UMSS.

- **F1. F4. F5. - A3 :**

Se combinan las Fortalezas **F1**, **F4** y **F5**, con la Amenaza **A3**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Mejoramiento de los procesos de comunicación y registro de datos del Área de Gestión Administrativa** financiera de la UMSS.

DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO):

Se combinan las Debilidades y Oportunidades para establecer las estrategias siguientes:

- **D1. - O1:**

Se combinan la Debilidad **D1**, con la Oportunidad **O1**, y se obtiene la estrategia siguiente: Diseño del proceso para una mejor Distribución del Espacio Físico del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.

- **D3. D4. D9. - O1. O2. O3:**

Se combinan las Debilidades **D3**, **D4** y **D9** con las Oportunidades **O1**, **O2** y **O3** y se obtiene la estrategia siguiente: **Mejoramiento y Aplicación de los procesos financieros del Área** de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.

- **D4. D8. D11. - O1:**

Se combinan las Debilidades **D4**, **D8** y **D11** con la Oportunidad **O1** y se obtiene la estrategia siguiente: **Diseño de un proceso para el mejoramiento de la distribución y manipulación de los equipos y materiales del Área** de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.

- **D6 - O3:**

Se combinan la Debilidad **D6**, con la Oportunidad **O3**, y se obtiene la estrategia siguiente: Diseño de una organización por procesos para racionalizar la distribución del trabajo y el uso de la información del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.

DEBILIDADES - AMENAZAS (DA):

Se combinan las Debilidades y Amenazas para establecer las estrategias siguientes:

- **D5. D6. D9. - A1. A2. A3 :**

Se combinan las Debilidades **D5, D6 y D9** con las Amenazas **A1, A2 y A3**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Diseño de procesos para el mejoramiento de incentivos, motivaciones y una adecuada remuneración del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.**

- **D3. D4. - A5:**

Se combinan las Debilidades **D3, y D4** con la Amenaza **A5**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Diseño del proceso de Planificación Estratégica** para la Gestión Administrativa Financiera de la UMSS.

- **D2. - A1:**

Se combinan la Debilidad **D2** con la Amenaza **A1**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Diseño para la Elaboración del Plan de Compras del Área de Gestión Administrativa financiera** de la UMSS.

- **D7. D8. - A1:**

Se combinan las Debilidades **D7, y D8** con la Amenaza **A1**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Reestructuración Física de las Instalaciones de la UMSS en función a las necesidades del Equipo.**

- **D7. D8. D10. - A1. A2 :**

Se combinan las Debilidades **D7, D8 y D10** con las Amenazas **A1 y A2**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Reestructuración e implementación de un plan de mantenimiento preventivo para la UMSS.**

- **D8. - A1:**

Se combinan la Debilidad **D8** con la Amenaza **A1**, y se obtiene la estrategia siguiente: **Plan de Capacitación para el debido uso y manipulación de los equipos y materiales para la UMSS.**

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

El objetivo del capítulo es diseñar una propuesta de Direccionamiento o Planificación Estratégica para el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS, en el corto, mediano y largo plazo, utilizando las herramientas de la planificación estratégica, llegando a definir los siguientes elementos:

- Principios y Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias.

3.1 Matriz Axiológica.

La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de principios y valores.²⁸

En consecuencia es importante definir qué es Principio y qué es Valor para conocer la Vida de la Unidad Municipal de Salud Sur.

3.1.1 Principios.

En sentido ético o moral llamamos principio a aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor. Del valor más básico (el valor de toda vida humana, de todo ser humano, es decir, su dignidad humana), se deriva el principio primero y fundamental en el que se basan todos los demás: la actitud de respeto que merece por el mero hecho de pertenecer a la especie humana, es decir, por su dignidad humana.²⁹

3.1.2 Valores

Un valor es una cualidad propia de todo ser humano. Por supuesto, cuando hablemos en plural, debemos referirnos a lo que son un conjunto de valores.

²⁸ http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/fundam_ingenieria/GerenciaEstrategica.doc/pág 6,7.

²⁹ <http://www.aceb.org/1.press.htm>

Las "cualidades" conforman la personalidad adquirida que distingue a una persona de la otra, incluso de otros seres vivos o cosas. Generalmente se refiere a la calidad, a lo que es mejor o a lo que es relativamente bueno.³⁰

3.1.3 Grupos de Referencia.

Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la comunidad, los trabajadores, los propietarios, el medio ambiente, la competencia, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción deben estar regidos por un principio corporativo.³¹

El proceso de planificación estratégica se basa en los principios y valores que plantea la necesidad y el poder de una cultura organizacional en la cuales las estrategias, los procesos y las personas sean dirigidos por una misión, un propósito y un conjunto de valores. Poniendo en consideración los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal del Área de Gestión Administrativa Financiera con respecto a los principios y valores que se debería aplicar, obtenida en el Capítulo II; a continuación se construye la matriz axiológica, relacionada con los principios y valores de los actores internos y externos:

GRÁFICO N° 1 Matriz Axiológica

Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila.

ACTORES O GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS Y VALORES	Clientes o Usuarios	Proveedores	Directivos	Trabajadores	Comunidad	Estado	Competencia	Medio Ambiente
	Honestidad	X	X	X	X	X	X	
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X	X		X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X		X
Solidaridad	X		X	X	X	X		X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X		X

³⁰ <http://buenciudadano.myblog.it/>

³¹ http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/fundam_ingenieria/GerenciaEstrategica.doc/pág7.

Honestidad.

*La honestidad es una cualidad humana consistente en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas.*³²

La Honestidad es una virtud del alma que no cambia por la transparencia de su verdad.

- **Con los clientes:** La información y la atención del Área de Gestión Administrativa Financiera al usuario debe ser cierta.
- **Con los Proveedores:** la honestidad con los proveedores debe ser franca porque determinan una herramienta importante para la UMSS.
- **Con los Directivos:** La información correcta nos ayuda a resolver los problemas de la UMSS y dar soluciones al mismo.
- **Con los Trabajadores:** Se debe mantener una relación adecuada con los trabajadores promoviendo honestidad en la Unidad.
- **Con la Comunidad:** Debe existir una relación de apoyo y honestidad siempre con la Comunidad de parte de la UMSS.
- **Con el Estado:** Cumplir honestamente con los estatutos que designa el Estado, es decir, con la Dirección Nacional de Salud, el Código de Salud, el Distrito Metropolitano de Salud, la OMS, las Ordenanzas Municipales y el SRI.
- **Con el Medio Ambiente:** Comportarse con coherencia en utilizar bien los recursos naturales.

Respeto.

*Se entiende como la capacidad de reconocer, comprender y tolerar las diferencias individuales, sociales y culturales, evitando imponer las propias; así como promover y proteger el principio de la dignidad humana y los derechos universales del hombre, encaminados al bien común, a través de la escucha y la empatía que nos permiten aceptarnos a nosotros mismos y a los demás.*³³

El respeto es considerar las opiniones de los demás evitando imponer la de uno, conociendo que los diferentes pensamientos son importantes.

- **Con los clientes:** Se debe mantener el respeto con los usuarios aceptando sus opiniones acerca del servicio que se le proporciona.

³² <http://es.wikipedia.org/wiki/honestidad>

³³ <mailto:lamision@uaq.mx>

- **Con los Proveedores:** Respetar las reglas y políticas que tienen cada proveedor con respecto a sus productos.
- **Con los Directivos:** Se debe respetar, comprender y apoyar las decisiones que se toma en el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS.
- **Con los Trabajadores:** Se debe aceptar la forma de ser de cada uno de los trabajadores con el fin de encontrar un clima laboral adecuado.
- **Con la Comunidad:** Ser cordiales y convivir con la sociedad es demostrar respeto.
- **Con el Estado:** Cumplir y respetar las Leyes impuestas por el Estado, con la Dirección Nacional de Salud, el Código de Salud, el Distrito Metropolitano de Salud, la OMS, las Ordenanzas Municipales y el SRI. para el buen funcionamiento de la Unidad.
- **Con la Competencia:** Mantener una competencia sana y limpia para mejorar la productividad del Unidad.
- **Con el Medio Ambiente:** Salvaguardar y conservar el medio ambiente a través del respeto es cuidar a la naturaleza.

Puntualidad.

"Cuidado, diligencia y exactitud en hacer las cosas a su debido tiempo. Certidumbre, seguridad. Conformidad, conveniencia de una cosa para un fin".³⁴

La puntualidad es una disciplina, que se adquiere con la práctica, es la perfección de hacer las cosas al tiempo establecido.

- **Con los clientes:** Se debe atender al usuario o paciente a tiempo promoviendo su satisfacción.
- **Con los Proveedores:** Exigir la puntualidad de la entrega de los productos de los proveedores y también ser puntuales con el pago al proveedor.
- **Con los Directivos:** Transmitir primero el ejemplo de puntualidad para contagiar a toda la Unidad.
- **Con los Trabajadores:** Permite realizar las obligaciones de mejor manera en la UMSS.
- **Con la Comunidad:** Cumplir con los proyectos que se tiene con la comunidad puntualmente.

³⁴ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena

- **Con el Estado:** Cumplir con las Leyes impuestas por el Estado, con la Dirección Nacional de Salud, el Código de Salud, el Distrito Metropolitano de Salud, la OMS, las Ordenanzas Municipales y el SRI. para su buen funcionamiento.
- **Con el Medio Ambiente:** Ser puntuales con las obligaciones que tiene la Unidad de desechar elementos tóxicos en un lugar que no contamine el ambiente y la naturaleza.

Trabajo en Equipo.

*Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento, comunes y con responsabilidad mutua compartida.*³⁵

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y métodos que utiliza un grupo humano para lograr las metas que se propone.

- **Con los Clientes, Proveedores, Directivos, Trabajadores, con la Comunidad y el medio ambiente:** Al trabajar en equipo implica tener un objetivo común para alcanzar la meta, por lo cual, se tiene que coordinar las tareas para optimizar los tiempos previstos y minimizar los costos de la Unidad.

Solidaridad.

*La palabra solidaridad proviene del sustantivo latín soliditas, que expresa la realidad homogénea de algo físicamente entero, unido, compacto, cuyas partes integrantes son de igual naturaleza.*³⁶

La palabra solidaridad reúne y expresa nuestras esperanzas plenas de inquietud, sirve de estímulo a la fortaleza y el pensamiento de colaborar con los demás.

- **Con los clientes:** Se debe ser solidario con el cliente o paciente con una debida atención.
- **Con los Directivos:** Los Dueños deben mantener un grado de solidaridad con los trabajadores para tener un agradable ambiente laboral.
- **Con los Trabajadores:** Mantener el sentido de colaboración con cada una de las Áreas de la Unidad.
- **Con la Comunidad:** Mantener relaciones de apoyo para aquellas personas de bajos recursos económicos.

³⁵ http://www.wikilearning.com/monografías/trabajo_en_equipo

³⁶ www.monografias.com

- **Con el Medio Ambiente:** Ser solidarios con el Medio ambiente, para conservarla y mantener el ambiente libre de contaminación.

Responsabilidad:

Significa el sumir los compromisos adquiridos con uno mismo, con los demás, con la sociedad en general y con la profesión, así como el reconocer las consecuencias de nuestros actos y acciones.³⁷

La responsabilidad es un valor necesario en la vida de cada uno, porque permite convivir con la sociedad de una manera correcta.

- **Con los clientes:** Cumplir con las expectativas y la información que le propone el Área de Gestión Administrativa Financiera.
- **Con los Proveedores:** Cumplir adecuadamente con los requisitos y pagos a los proveedores.
- **Con los Directivos:** Cumplir a cabalidad los objetivos propuestos para la Unidad.
- **Con los Trabajadores:** A fin de Cumplir con las reglas y políticas de la Unidad con respecto a sus tareas.
- **Con la Comunidad:** Cumplir con las ordenanzas del Municipio y de la Sociedad.
- **Con el Estado:** Responder y cumplir con las Leyes impuestas por el Estado, con la Dirección Nacional de Salud, el Código de Salud, el Distrito Metropolitano de Salud, la OMS, las Ordenanzas Municipales y el SRI. para su buen funcionamiento.
- **Con el Medio Ambiente:** Ser responsable con las obligaciones que se tiene con el medio ambiente.

3.2 MISIÓN.

*Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la **misión** de una empresa responde a las siguientes preguntas:*

- *¿Cuál es su negocio?*
- *¿Para que existe la empresa?*
- *¿Cuales son sus objetivos?*
- *¿Cuáles son sus valores?*
- *¿Cuales son sus clientes?*

³⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/responsabilidad>

*La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión no debe convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos.*³⁸

*El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.*³⁹

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo lo atractivo del negocio. En base a las consideraciones expuestas, el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS presenta su misión:

“El Área Administrativa Financiera de la UMSS, brinda los servicios de Apoyo Logístico, de Mantenimiento, y una adecuada Gestión Financiera en las mejores condiciones de calidad y oportunidad, con personal calificado y motivado, contribuyendo a elevar el nivel de salud y vida, basados en los principios de solidaridad, honestidad, puntualidad y respeto, que permitan alcanzar los objetivos propuestos para la UMSS.”

3.3 VISIÓN.

La Visión es una fotografía del futuro, generalmente a largo plazo (5-10-20 años) en otras palabras, es lo que la organización contribuiría a tener si somos exitosos en nuestras actividades. Decir que nuestra organización contribuye a la visión, significa que la visión va mas allá de lo que la organización puede hacer, por lo tanto esta visión es compartida con otros.

Importancia de la visión

Nos dice hacia dónde nos dirigimos, qué queremos lograr, y sin visión, entonces no podríamos enfocar nuestras acciones. La visión es crítica para toda organización o empresa, y es necesaria para sobrevivir como organización y le da vitalidad.

³⁸ http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/fundam_ingenieria/GerenciaEstrategica.doc/pág9.

³⁹ <http://www.monografias.com>

Características.

La visión debe ser clara, suficientemente específica para poder medir/evaluar los impactos de la organización. La visión debe ser positiva e inspiradora, que haga que los empleados la sientan suya y se motiven a trabajar para lograrla. La visión se enfoca al objetivo final a lograr, y la misión a los medios para alcanzarla.

Redacción en futuro

Como organización puede tener una visión global mundial, pero cada programa puede tener una visión específica a su área de trabajo. Pero aun enfocada al área de trabajo, debe ser amplia, y mas allá de lo que pueda hacer la organización porque generalmente hay otros que también contribuyen a alcanzar la visión.⁴⁰

La Visión del Área de Gestión Administrativa Financiera sería la siguiente:

“Ser el Área de Gestión Administrativa Financiera, que liderará con eficiencia y eficacia el apoyo requerido por las áreas hospitalarias de la UMSS, con calidad certificada, contando con profesionales de excelencia académica, que brinde servicios de calidad a los usuarios, con infraestructura y tecnología de punta, para cubrir la demanda actual”.

3.4 Objetivos: General y Específicos de la UMSS.

Es el resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área del negocio.

3.4.1 Objetivo General

Expresión cualitativa de un propósito general. Propósito definitivo en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos grandes y agregados, y que constituye la primera instancia de congruencia entre el Plan Nacional de Desarrollo y los programas de Mediano plazo ⁴¹

⁴⁰ <http://www.imacmexico.org>

⁴¹ <http://www.deficiencia.org/objetivogeneral>

El Área de Gestión Administrativa Financiera ha planteado el siguiente objetivo general:
“Gestionar el presupuesto mediante un adecuado manejo de estados financieros y flujo de caja, proporcionando servicios de Apoyo Logístico y Mantenimiento oportunos, para satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios internos y externos; de conformidad al sistema de gestión de calidad de la UMSS”.

3.4.2 Objetivo Específico.

Expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. La característica principal de éste, es que debe permitir cuantificarse para poder expresarse en metas.⁴²

Los objetivos que se plantea el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS están divididos en tres segmentos: de crecimiento, de mantenimiento, y de disminución, en el cual se ejecutará las actividades de excelente forma, los objetivos específicos son:

3.4.2.1 De Crecimiento.

RR.HH.

- Incluir programas de atención a la comunidad en base a los principios y valores que promueve el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS, a partir del año 2010.
- Fomentar Alianzas Estratégicas con Centros Comunitarios de Salud con el fin de desarrollar planes en beneficio para la comunidad, para el año 2012.
- Fortalecer la estabilidad del personal a fin de mejorar el servicio a los clientes internos y a los usuarios de la UMSS, a partir del año 2010.
- Capacitar al 100% al personal del Área de Gestión Administrativa Financiera a partir del año de 2009, durante los próximos 4 años para proporcionar un excelente y oportuno servicio a los clientes internos como externos.

Presupuestos.

- Elaborar el presupuesto anual de la UMSS a fin de centrar los recursos financieros necesarios para cumplir las actividades, a partir del año 2010.

⁴² www.definicion.org/objetivo-especifico

- Diseñar y aplicar la Planificación Estratégica del Área de Gestión Administrativa Financiera a partir del año 2009 a fin de alcanzar la visión propuesta.

Adquisiciones.

- Diseñar y aplicar un adecuado Plan de Compras anual y mensual del Área Administrativa Financiera en el mes de septiembre del año 2008 para mejorar y fortalecer los recursos que posee la Unidad con el fin de dar mayor atención a sus usuarios, a los proveedores, en los próximos 4 años.
- Diseñar y aplicar un proceso de apoyo administrativo para la adquisición de bienes, suministros, materiales, insumos necesarios para la UMSS., a partir del año 2010
- Fortalecer los procesos de comunicación y registro de datos del Área de Gestión Administrativa financiera para mejorar la calidad y confiabilidad de los datos para el proveedor, a partir del año 2011.

Bodega

- Proporcionar oportunamente los pedidos de materiales, insumos y otros por líneas para su adquisición mensual, a partir del año 2009.
- Realizar el ingreso al sistema automatizado de bodega de los materiales adquiridos, una vez elaborado el control previo, a partir de Enero 2011.

3.4.2.2 De mantenimiento.

RR.HH.

- Fomentar el incentivo, la motivación y una adecuada remuneración al personal para mejorar el nivel de productividad del Área Administrativa Financiera, a partir de 2009.
- Promover el desarrollo integral del personal con respecto al tiempo de respuesta a los requerimientos del Área de Gestión Administrativa financiera para mejorar la gestión y optimización de los trámites del mismo, a partir del año 2009.
- Obtener en la UMSS una infraestructura de primer nivel con mecanismos de seguridad adecuados para cubrir la demanda actual y dar un mejor servicio de calidad a los usuarios a partir del año 2012.
- Elevar el prestigio de la UMSS con respecto a sus funciones y los servicios que ofrece para el año 2013.

Bodega y Almacenamiento.

- Diseñar un plan preventivo en toda el Área de Gestión Administrativa Financiera para mejorar la distribución, manipulación de los equipos, materiales y mantenimiento, a partir del año 2010.
- Reestructurar y diseñar una adecuada Distribución e Instalación del Espacio Físico del Área de Gestión Administrativa financiera para mejorar las actividades del personal a para el año 2012.

3.4.2.3 De Disminución.

Presupuestos y Contabilidad

- Incentivar el desarrollo de fuentes de financiamiento alternas para reducir la alta dependencia de los ingresos por parte del Municipio de Quito, para el año 2011.
- Realizar un adecuado registro contable de todas las transacciones realizadas mediante la aplicación correcta de las normas contables existentes, a partir del año 2009
- Diseñar un proceso que permita verificar que la información contable sea correcta mediante la conciliación con cuentas presupuestarias, a partir del año 2010.

Comunicación

- Reducir las discordancias, desviaciones y problemas de los procesos Administrativos Financieros en un 20% cada año, a partir del año 2009, para mejorar la calidad del servicio en la Unidad.

RR.HH.

- Diseñar y aplicar una organización por procesos para racionalizar la distribución del trabajo y el uso de la información del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS, para el año 2013.

3.5 Políticas.

*Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.*⁴³

⁴³ <http://www.definicion.org/politica>

3.5.1 Política general.

“La actividad de la UMSS tendrá como prioridad la atención materna infantil, eficiente y eficaz para contribuir al mejoramiento del nivel de salud y la calidad de vida a los usuarios”.

3.5.2 Políticas por Áreas.

3.5.2.1 Políticas Generales.

- Se garantizará la atención de salud de calidad, para elevar el acceso a estos servicios a mujeres en gestación, parto y posparto a mujeres y a niños (hasta los 3 años).
- Se respetará el medio ambiente y el patrimonio protegido, aplicando las normas de tratamiento de desechos contaminantes.⁴⁴

3.5.2.2 Políticas de Salud.

- Se garantizará el acceso efectivo y equitativo a servicios integrales de salud de acuerdo a perfiles agudos y crónicos y a sus determinantes.
- Se promoverá la cultura de seguridad nutricional.
- Se impulsará el fortalecimiento del gobierno participativo en salud
- Se promoverá la calidad en la provisión de servicios de salud.
- Se fomentará la investigación y la evaluación en salud.
- Se promoverá una cultura alimentaria saludable que impulse el consumo de alimentos de calidad, el acceso a complementos nutricionales que disminuyan el riesgo y la tendencia a la desnutrición.

3.5.2.3 Políticas de Personal.

El Servicio Civil y la Carrera Administrativa tendrán por objetivo apearse al desarrollo profesional y personal de los servidores públicos, en búsqueda de lograr el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad de la UMSS, mediante el establecimiento, funcionamiento y desarrollo de un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos.

⁴⁴ Plan Quito SIGLO XXI - 2 estrategias de desarrollo del DMQ al 2025 pág 28 y 40

- a) El nuevo personal que ingrese a trabajar en el Área Administrativa Financiera tendrá una inducción obligatoria de una semana en las actividades que vaya a desarrollar.
- b) Se cumplirá con los requerimientos de preparación académica, experiencia y demás competencias exigibles previstas en el Manual Genérico de Clasificación de Puestos del Servicio Civil y en los Manuales de Clasificación de puestos de cada Entidad.
- c) Se asignará un puesto en el Área de Gestión Administrativa Financiera en base a la respectiva partida presupuestaria y el nombramiento o contrato correspondiente.
- d) La UMSS ampliará los conocimientos del personal mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación. La cual se fundamentará en las necesidades reales que tenga la UMSS y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados.

3.5.2.4 Política de Presupuesto.

- e) El Presupuesto General de la UMSS se elaborará y se ejecutará, teniendo en cuenta el plan operativo anual y las disposiciones establecidas sobre la materia y Ley.
- f) Se presupuestará participativamente la acción del gobierno local, definiendo y priorizando la inversión y el gasto público para el Área Administrativa Financiera de la UMSS.
- g) Se participará en la preparación de los proyectos de presupuestos de gastos de personal de la UMSS.⁴⁵

3.5.2.5 Políticas de Institucionalidad.

- Se fortalecerá la institucionalidad de la Unidad Municipal de salud Sur.
- Se promoverá y se fomentará la transparencia en la Gestión Administrativa Financiera.
- Se logrará la descentralización en el Área de Gestión Administrativa Financiera, como mecanismo para fomentar la democracia, la equidad y la optimización de los recursos públicos de la UMSS. Asegurar de forma continua la calidad de los servicios que brinda el Área de Gestión Administrativa Financiera para UMSS.
- Se actualizará la normatividad legal y técnica para facilitar la gestión del desarrollo en la UMSS.

⁴⁵ Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa

- Se proporcionará información a los aspirantes a puestos, sobre la carrera administrativa y respecto a las oportunidades de trabajo, capacitación y ascensos que tiene la Unidad.
- Se llevará un plan y se administrará el sistema de evaluación del desempeño del Área Administrativa Financiera de la UMSS, mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables.

3.5.2.6 Políticas de Mantenimiento.

- Se desarrollará y se modernizará institucionalmente la Unidad.
- Se proporcionará asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos de administración y de remuneraciones de recursos humanos en la UMSS.
- Con respecto a los suministros, materiales y activos fijos de la UMSS, se deberá realizar el mantenimiento respectivo a efectos de precautelar su buen estado.

3.5.2.7 Políticas de Tecnología.

- El Área Administrativa Financiera tendrá la responsabilidad de controlar y llevar un inventario detallado de los equipos de Computación de la UMSS.
- Los activos informáticos deberán estar ubicados en áreas específicas que cumplan con los requerimientos de espacio físico, condiciones ambientales adecuadas, servicio de energía eléctrica ininterrumpida y detección de alarma contra incendios en la UMSS.
- El mantenimiento de las instalaciones y equipos se hará conforme al plan preventivo para cada una de las áreas.

3.5.2.8 Políticas de Compra.

- El jefe Administrativo podrá emitir órdenes de compra debidamente justificados, para que se realicen compras hasta un valor de \$1000 cada vez.
- Para la adquisición de las compras de materiales o productos se considerará las proformas emitidas por el proveedor, con el precio, la calidad, la garantía, la confiabilidad adecuada. Se requerirá al menos tres proformas para seleccionar la mejor.
- Para los requerimientos de materiales o activos fijos, se elaborará un plan de compras anual, que cubrirá los requerimientos y actividades de la UMSS.

3.5.2.9 Políticas de Seguridad.

- Los servicios de seguridad contratados por parte de la UMSS deberán incluir sistemas de control a efectos de disminuir la inseguridad de las pertenencias tanto del lugar donde trabaja el personal como del usuario del hospital.

3.6 Estrategias.

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazo según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico.

Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.⁴⁶

3.6.1 Plan Operativo y Presupuesto (2009).

El Plan operativo anual es una herramienta de gestión que permite planificar las actividades para el año, y verificar el avance de la ejecución del proyecto en relación a lo presupuestado.

El Plan Operativo Anual es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

⁴⁶ <http://www.definicion.org/estrategia>

Objetivos del Programa Operativo Anual

Los objetivos del POA son:

- ***Uniformar*** la conceptualización y presentación de los programas de trabajo.
- ***Evaluar*** los beneficios y los costos de cada programa.
- ***Estudiar*** el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa.⁴⁷

3.6.2 Mapa Estratégico 2009 – 2013.

*En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).*

*De hecho, a ellos se debe el desarrollo del CMI en 1992, que apareció por primera vez en un papel publicado en *Harvard Business Review*. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue *No se puede controlar lo que no se puede medir*.*

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

De este modo por ejemplo, en los mapas estratégicos se plantea “ser líderes indiscutidos del mercado”, que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo “alcanzar el 28% del mercado en 12 meses”.⁴⁸

El marco de trabajo del Mapa Estratégico permite a las UMSS identificar y unir el proceso interno con el humano, el informativo y la organización del capital para de esta manera lograr la propuesta comercial diferente.

⁴⁷ <http://www.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/>

⁴⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrategico/

CRECIMIENTO															PERIODO/AÑO/SEM	1. PRESUPUESTO		OBJETIVO/AÑO/SEM
PROGRAMAS PROYECTOS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												INGRESOS	EGRESOS				
	ENERO	FEBRE	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOST	SEPTI	OCTUB	NOVIE	DICE						
	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4					
RR.HH.																		
Incluir programas de atención a la comunidad y capacitar al personal en base a los principios y valores que promueve el Área a partir del año 2010																		
Inclusión de programas de atención a la comunidad Plan mes salud actividades VIH, Día Niño.																Jefe de Recursos Humanos	28000	
Planificación del diseño de procesos para el mejoramiento de incentivos, motivaciones y una adecuada remuneración del Área.															75243			
Coordinación de la participación del personal en auspicios económicos externos. (30 participantes con auspicios)															12000			
Planificación de Capacitación, uso y manipulación de los equipos y materiales															6050			
PRESUPUESTOS																		
Diseñar y aplicar la Planificación Estratégica del Área de Gestión Administrativa Financiera (año 2009)																Jefe de Presupuestos		
Proceso de Planificación Estratégica para mejorar el Proceso de Ejecución Presupuestaria del Área															3500			
Asignación de responsabilidades															50			
Mejoramiento y Aplicación los procesos financieros de la Área															350			
Establecimiento de indicadores de desempeño															15			
Diseño y aplicación del presupuesto para cada una de las Áreas.															8000			
Emisión de informes de evaluación de las actividades del Área.															40			
Realización de los procesos de ejecución presupuestaria de acuerdo a la normativa Legal Vigente															10			
Incentivar el desarrollo de fuentes de financiamiento para reducir la alta dependencia de los ingresos del Municipio de Quito, en los próximos 4 años.																		
Análisis de los proyectos de financiamiento															Jefe de Presupuestos	100		
Obtención de la Fuente de Financiamiento presupuestario																86800		
Comunicación y publicidad de los proyectos a realizar																900		
Ejecución de determinados proyectos																3500		
Evaluación de la Ejecución Presupuestaria																200		
Aplicación de los registros contables de acuerdo a las normas contables existentes																25		
SUBTOTAL																86800	137983	

Tabla N° 1. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

3.5.2 Mapa Estratégico 2009 – 2013.

MISIÓN.

“El Área Administrativa Financiera de la UMSS, brinda los servicios de Apoyo Logístico, de Mantenimiento, y una adecuada Gestión Financiera en las mejores condiciones de calidad y oportunidad, con personal calificado y motivado, contribuyendo a elevar el nivel de salud y vida, basados en los principios de solidaridad, honestidad, puntualidad y respeto, que permitan alcanzar los objetivos propuestos para la UMSS.”



VISIÓN 2013.

“Ser el Área de Gestión Administrativa Financiera, que liderará con eficiencia y eficacia el apoyo requerido por las áreas hospitalarias de la UMSS, con calidad certificada, contando con profesionales de excelencia académica, que brinde servicios de calidad a los usuarios, con infraestructura y tecnología de punta, para cubrir la demanda actual.”

2009 OBJETIVOS:

- Capacitar al 100% al personal del Área de Gestión Administrativa Financiera
- Aplicar las debidas correcciones a la Ejecución Presupuestaria.
- Diseñar y aplicar la Planificación Estratégica.

POLÍTICAS

- La UMSS ampliará y desarrollará conocimientos al personal mediante programas de capacitación.
- El Presupuesto General de la UMSS se elaborará y se ejecutará, teniendo en cuenta el plan operativo anual.

ESTRATEGIAS

- Planificación del diseño de procesos para el mejoramiento de capacitación e incentivos al personal.
- Proceso de Planificación Estratégica para mejorar el Procesos de Ejecución Presupuestaria del Área

2010 OBJETIVOS:

- Incluir programas de atención a la comunidad.
- Diseñar y aplicar un proceso de apoyo administrativo para la adquisición y plan de compras.
- Diseñar un proceso que permita verificar que la información contable sea correcta.

POLÍTICAS

- Se promoverá una cultura alimentaria saludable que impulse el consumo de alimentos de calidad.
- Se fomentará la transparencia en la Gestión Financiera.
- Se elaborará un plan de compras anual, que cubrirá los requerimientos y actividades de la UMSS.

ESTRATEGIAS

- Inclusión de programas de atención a la comunidad Plan mes salud.
- Aplicación del Plan de Compras.
- Aplicación de los registros contables de acuerdo a las normas contables existentes.

2011 OBJETIVOS:

- Fortalecer los procesos de comunicación y registro de datos para mejorar la calidad de los datos para el proveedor.
- Realizar el ingreso al sistema automatizado de bodega de los materiales adquiridos.
- Incentivar el desarrollo de fuentes de financiamiento alternas

POLÍTICAS

- Se considerará las proformas emitidas por el proveedor, con el precio, la calidad y la garantía.
- Los activos informáticos deberán estar ubicados en áreas específicas que cumplan con los requerimientos de espacio físico,
- Se fortalecerá la institucionalidad de la Unidad Municipal de salud Sur.

ESTRATEGIAS

- Mejoramiento del tiempo de respuesta a los requerimientos.
- Implementación de un plan de mantenimiento preventivo.
- Obtención de la Fuente de Financiamiento presupuestario

2012 OBJETIVOS:

- Fomentar Alianzas Estratégicas con Centros Comunitarios de Salud.
- Obtener en la UMSS una infraestructura de primer nivel con mecanismos de seguridad adecuados.
- Reestructurar y diseñar una adecuada Distribución e Instalación del Espacio Físico

POLÍTICAS

- Se impulsará el fortalecimiento del gobierno participativo en salud.
- Se desarrollará y se modernizará institucionalmente la Unidad
- Se proporcionará asesoramiento para el establecimiento de sistemas técnicos.

ESTRATEGIAS

- Aplicación, comunicación y coordinación en cada una de las Áreas por medio del mejoramiento de procesos
- Coordinación de la participación del personal con auspicios económicos externos. (30 participantes con auspicios).
- Consecución de Financiamiento por adecuación del Espacio Físico.

2013 OBJETIVOS:

- Elevar el prestigio de la UMSS con respecto a sus funciones y los servicios que ofrece.
- Diseñar y aplicar una organización por procesos para racionalizar la distribución del trabajo y el uso de la información.

POLÍTICAS

- Se promoverá y se fomentará la transparencia en la Gestión Administrativa Financiera.
- Se logrará la descentralización en el Área de Gestión Administrativa Financiera, como mecanismo para fomentar la democracia, la equidad y la optimización de los recursos.
- Incentivar el permanente mejoramiento de la eficiencia, eficacia y productividad de la UMSS

ESTRATEGIAS

- Mejoramiento y Aplicación los procesos Administrativos Financieros del Área.
- Aplicación, comunicación y coordinación en cada una de las Áreas por medio del mejoramiento de procesos.
- Mejoramiento de los procesos de información.

PRINCIPIOS Y VALORES

- Honestidad
- Respeto
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Solidaridad
- Responsabilidad

GRÁFICO N° 2. Mapa Estratégico.

Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila.

CAPÍTULO IV.

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS

Mediante este capítulo se va a realizar un levantamiento y análisis de los principales procesos del Área Administrativa financiera de la UMSS, con el propósito de utilizar las siguientes herramientas:

- La Cadena de Valor y Diagrama de Calidad del Área.
- El Diagrama IDEF – 0.
- Inventario de Procesos.
- La Selección de Procesos.
- Las hojas de Costos.
- El Mapa de Procesos seleccionados,
- El Levantamiento y análisis de los procesos seleccionados.

4.1 Cadena de Valor y Diagrama de Calidad del Área Administrativa Financiera.

Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto).
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la **Cadena de Valor**.⁴⁹

⁴⁹ <http://www.monografias.com>

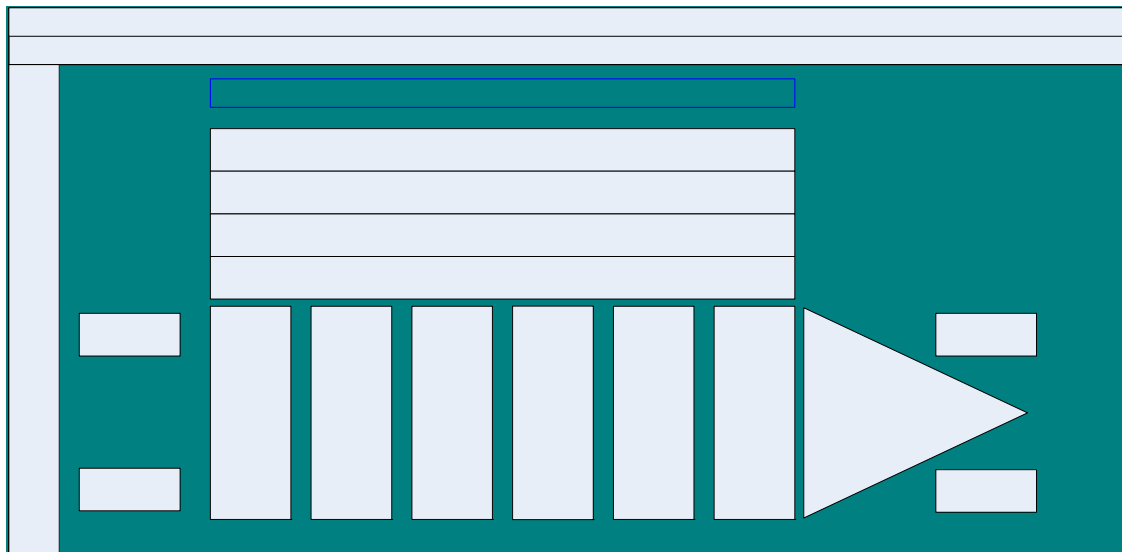
La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor agregado en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:

- Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Logística externa: almacenamiento de los productos y distribución del producto al consumidor.

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas **actividades secundarias**:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas...
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.⁵⁰



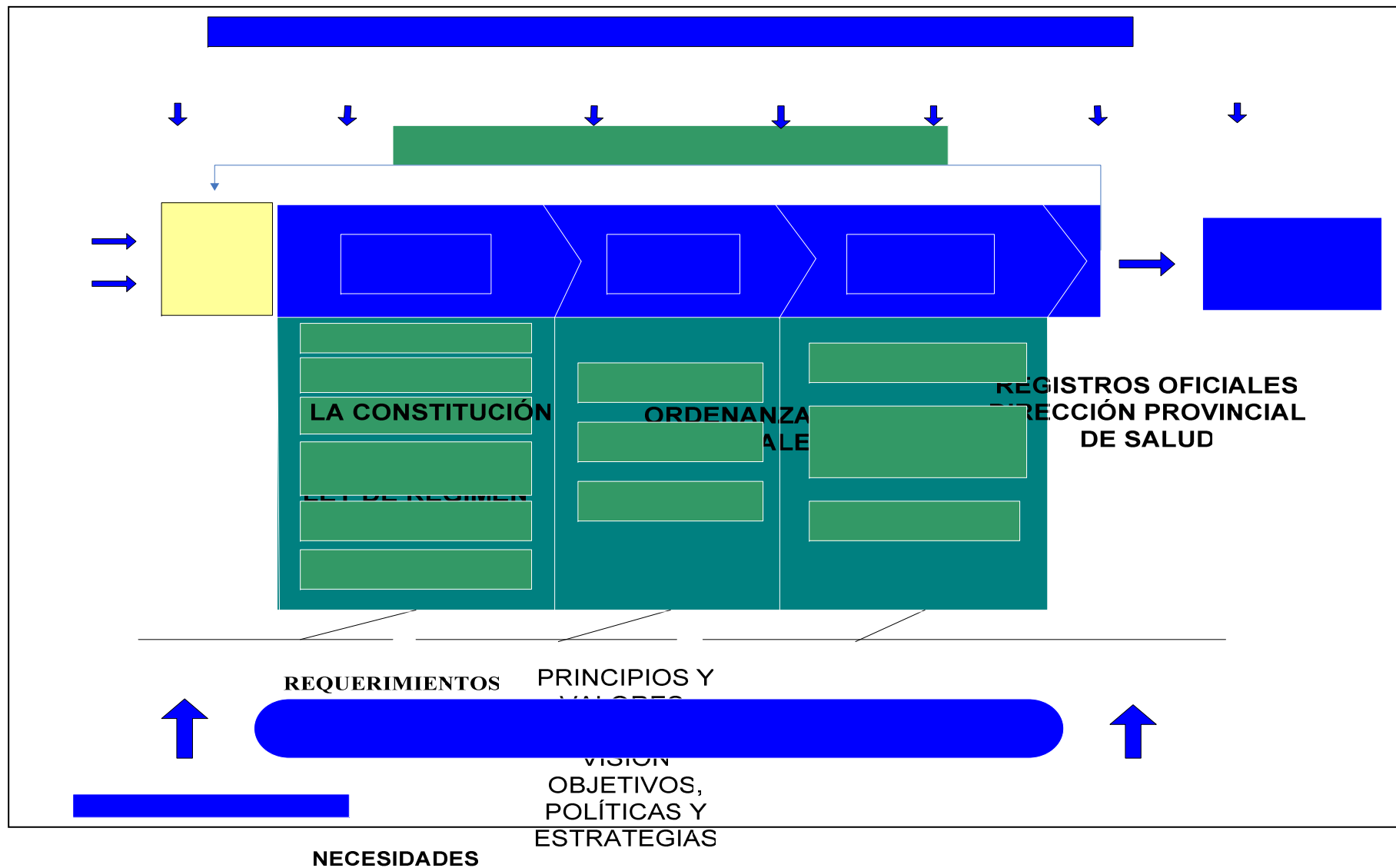
FUENTE: UCE. Facultad de Ciencias Administrativas.
Elaborado por: Ing. Miguel Angel Lincango C.

La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas.⁵¹

⁵⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

⁵¹ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

GRÁFICO N° 1



4.2 Diagrama IDEF –O.

EL MODELO IDEF0.

Puntos centrales de la modelización según IDEF0

Es un subconjunto de la metodología del \rightarrow SADT (Structured Analysis and Design Technique) y se caracteriza por ser un método formalizado de descripción de procesos que permite evitar las dificultades que implica el uso de diagramas (por ejemplo, "grafos"). La figura siguiente recoge los aspectos observados en un proceso según IDEF0

*Bajo este nombre de **IDEF0**, la metodología del SADT se utiliza en cientos de organizaciones relacionadas con la defensa y en industrias de altas tecnologías. En 1989 se constituyó una asociación de usuarios, el IDEF-Users Group (IDEF-UG).*

*El **IDEF0** es muy utilizado para describir procesos de negocio (atendiendo a los objetivos centrales) y existen numerosas aplicaciones de software que apoyan su desarrollo.*

*El **IDEF0** guía en la descripción de cada proceso (o actividad) considerada como combinación de cinco magnitudes básicas (figura IDEF-1) que se representan gráficamente como:*

- 1) *Procesos o actividades*
- 2) *Inputs (insumos)*
- 3) *Controles,*
- 4) *Mecanismos o recursos para la realización de tareas.*
- 5) *Outputs o resultados conseguidos en el proceso (que podrán ser a su vez inputs o controles de otros procesos.*

Elementos básicos en la descripción IDEF0

En contraste a los procedimientos no formalizados de modelado de procesos (p.ej. en "diagramas de flujo"), que bastan para descripciones de flujos más sencillos, el IDEF0 facilita el trabajo en situaciones de mayor complejidad de problemas y de mayores exigencias de precisión en el tratamiento. El IDEF0 utiliza unos grafos de visualización de sus elementos, no sólo para facilitar la aplicación del método, sino para diferenciar claramente las magnitudes a tratar en aplicaciones de software.

IDEF-1. *Por ejemplo: en un proceso de producción:*

- *Los "inputs" designan la materia prima que es transformada en la actividad (barra de acero a transformar en tubo, planos de trabajo).*
- *Los "controles" designan las actividades o entidades que influyen la forma en que trabaja el proceso; por ej.: cumplir normas de seguridad, responder a exigencias del cliente, ejecutar planes de trabajo. El control marca restricciones y obligaciones.*
- *Los "mecanismos" designan los factores que permiten las operaciones desarrolladas en el proceso; por ej.: personas, herramientas, software, información.*
- *Los "outputs" designan el resultado de la actividad y se transmiten a otros procesos. Por ej.: corte de cierta longitud de cable, plano revisado en ingeniería del producto.*

Ventajas del uso del IDEF0

Como ventajas del IDEF para el análisis de procesos se consideran:

- *La descomposición en niveles jerárquicos facilita la rapidez en la determinación del mapa de procesos y posibilita visualizar al nivel más alto las relaciones de cambio con los factores de éxito. Esto ayuda sobre todo en cambios radicales.*
- *El remontar a contracorriente la cadena/flujo de inputs-outputs permite determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella (ver: planificación regresiva).*

Una herramienta IDEFO proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos de negocio, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo cómo los procesos interactúan unos con otros mediante flujos de información permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.⁵²

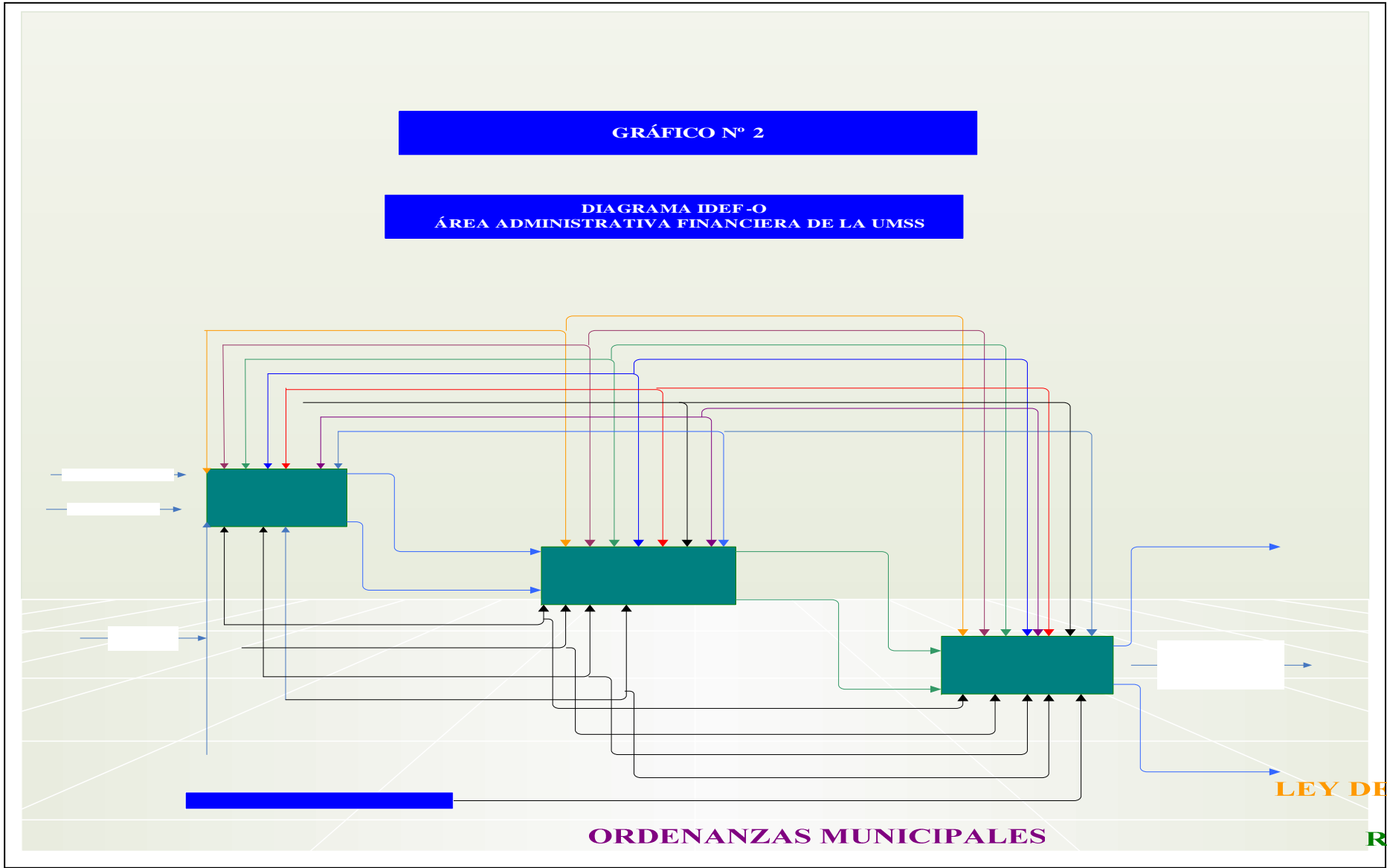
4.3 Inventario de Procesos por Áreas y Sub. Áreas.

El Inventario de Procesos proveerá información más detallada de cómo clasificar los procesos estratégicos, básicos y de apoyo, llegando a identificar hasta los subprocesos. A continuación se detalla todos los procesos involucrados en el macro proceso del Área de Administrativa Financiera de la UMSS.

⁵² <http://www.micrografx.com/spain/iGrafXIDEFO.htm>

GRÁFICO N° 2

**DIAGRAMA IDEF-O
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS**



ORDENANZAS MUNICIPALES

LEY DE RÉGIME

REGISTRO

CÓDIGO DE SALUD Y CÓDIGO TRIBUTARIO

LEY DE DEFENSA AL CONSUMIDOR

LOS CA

INVENTARIO DE PROCESOS

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	GOBERNANTE	BÁSICO	HABILITANTE
PLANIFICACIÓN			
Planificación de Actividades	X		
Presupuestación de Necesidades	X		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
ADQUISICIONES		X	
Consolidación del Plan de Adquisiciones		X	
Calificación y selección de Proveedores		X	
Compras		X	
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS		X	
Ingreso de Activos		X	
Egreso de Activos		X	
Actualización de Existencias de Activos Fijos		X	
ADMINISTRACIÓN DE BIENES DE CONSUMO		X	
Ingreso de Bienes		X	
Egreso de Bienes		X	
Actualización de Existencias de Bienes de Consumo		X	
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y VEHICULOS		X	
Mantenimiento Preventivo		X	
Mantenimiento Correctivo		X	
MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA		X	
Mantenimiento Preventivo		X	
Mantenimiento Correctivo		X	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		X	
Mantenimiento Preventivo		X	
Mantenimiento Correctivo		X	
GESTIÓN FINANCIERA			
PRESUPUESTACIÓN		X	
Formulación y consolidación de Presupuesto		X	
Ejecución Presupuestaria		X	
Reforma Presupuestaria		X	
Control y Certificación Presupuestaria		X	
Liquidación y Cierre		X	
CONTABILIZACIÓN		X	
Registro Contable		X	
Elaboración de Estados Financieros		X	
Depuración de Saldos y Cuentas		X	
TESORERÍA		X	
Ingreso de Valores		X	
Transferencia de Fondos		X	
Impuestos		X	
Flujo de Caja		X	
Custodia de Títulos, Valores y Garantías		X	

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
	GOBERNANTE	BÁSICO	HABILITANTE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			
CAPTACIÓN		X	
Reclutamiento y Selección		X	
Contratación		X	
Inducción		X	
ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS		X	
Remuneraciones		X	
Incentivos		X	
Bienestar social		X	
Seguridad		X	
DESARROLLO DE PERSONAL		X	
Capacitación y Entrenamiento		X	
Evaluación de desempeño		X	
Rotación y clima Laboral		X	
GESTIÓN TECNOLÓGICA			
ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE T. I.			X
Administración de Base de Datos			X
Administración de Redes de Sistemas			X
MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE T.I.			X
Mantenimiento Preventivo de Hardware			X
Mantenimiento Correctivo			X
Mantenimiento de Software de Aplicaciones			X
Mantenimiento de Software de Base de Datos.			X

Tabla N° 1. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

4.4 Selección de Procesos.

Por cuanto se requiere analizar y mejorar aquel proceso que son importantes y necesarios, es fundamental analizarlos.

4.4.1 Preguntas Claves.

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades del Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS se ha determinado realizar un análisis con tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos con la escala de 1 a 5; calificando si no tiene importancia (1 y 2), de (3 a 4) si es relevante y muy importante (5).

Para el efecto se ha diseñado preguntas claves y una ponderación.

- 1) ¿Este proceso está relacionado directamente con las estrategias FODA?
- 2) ¿Este proceso se considera importante y necesario para conseguir los objetivos de la UMSS?
- 3) ¿Si se mejora este proceso, se logra obtener una mejor Imagen Institucional?

PROCESO	SUBPROCESO	CALIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS						TOTAL 100%	TIPO DE PROCESO		
		ESTRATEGIAS FODA		ALCANZAR OBJETIVOS		IMAGEN			G	B	H
		40%		30%		30%					
		CALIF.	Resultado	CALIF.	Resultado	CALIF.	Result.				
PLANIFICACIÓN	Planificación de Actividades	5	2	5	1,5	5	1,5	5	X		
	Presupuestación de Necesidades	5	2	5	1,5	5	1,5	5	X		
ADQUISICIONES	Consolidación del Plan de Adquisiciones	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
	Calificación y selección de Proveedores	4	1,6	5	1,5	4	1,2	4,3		X	
	Compras	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Ingreso de Activos	4	1,6	4	1,2	5	1,5	4,3		X	
	Egreso de Activos	3	1,2	3	0,9	2	0,6	2,7		X	
	Actualización de Existencias de Activos Fijos	4	1,6	5	1,5	5	1,5	4,6		X	
ADMINISTRACIÓN DE BIENES DE CONSUMO	Ingreso de Bienes	4	1,6	3	0,9	4	1,2	3,7		X	
	Egreso de Bienes	3	1,2	3	0,9	2	0,6	2,7		X	
	Actualización de Existencias de Bienes de Consumo	4	1,6	5	1,5	5	1,5	4,6		X	
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y VEHICULOS	Mantenimiento Preventivo de Vehículos	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
	Mantenimiento Correctivo	5	2	4	1,2	5	1,5	4,7		X	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA	Mantenimiento Preventivo de Equipos e Infraestructura	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
	Mantenimiento Correctivo	5	2	4	1,2	5	1,5	4,7		X	
PRESUPUESTACIÓN	Ejecución Presupuestaria	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
	Reforma Presupuestaria	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
	Control y Certificación Presupuestaria	4	1,6	4	1,2	5	1,5	4,3		X	
	Liquidación y Cierre	3	1,2	3	0,9	4	1,2	3,3		X	
CONTABILIZACIÓN	Registro Contable	4	1,6	4	1,2	3	0,9	3,7		X	
	Elaboración de Estados Financieros	4	1,6	4	1,2	4	1,2	4		X	
	Depuración de Saldos y Cuentas	3	1,2	3	0,9	2	0,6	2,7		X	
TESORERÍA	Ingreso de Valores	4	1,6	4	1,2	3	0,9	3,7		X	
	Transferencia de Fondos	3	1,2	3	0,9	4	1,2	3,3		X	
	Impuestos	3	1,2	2	0,6	3	0,9	2,7		X	
	Flujo de Caja	4	1,6	3	0,9	3	0,9	3,4		X	
	Custodia de Títulos, Valores y Garantías	3	1,2	2	0,6	2	0,6	2,4		X	

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CALIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS						TOTAL 100%	TIPO DE PROCESO		
			ESTRATEGIAS FODA		ALCANZAR OBJETIVOS		IMAGEN			G	B	H
			40%		30%		30%					
			CALIF.	Resultado	CALIF.	Resultado	CALIF.	Result.				
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	CAPTACIÓN	Reclutamiento y Selección	5	2	5	1,5	4	1,2	4,7		X	
		Contratación	4	1,6	4	1,2	4	1,2	4		X	
		Inducción	4	1,6	5	1,5	3	0,9	4		X	
	ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	Remuneraciones	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
		Incentivos	5	2	5	1,5	4	1,2	4,7		X	
		Bienestar social	3	1,2	3	0,9	3	0,9	3		X	
		Seguridad	3	1,2	2	0,6	2	0,6	2,4		X	
	DESARROLLO DE PERSONAL	Capacitación y Entrenamiento	5	2	5	1,5	5	1,5	5		X	
		Evaluación de desempeño	5	2	5	1,5	4	1,2	4,7		X	
Rotación y clima Laboral		4	1,6	5	1,5	4	1,2	4,3		X		
GESTIÓN TECNOLÓGICA	ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE T. I.	Administración de Base de Datos	4	1,6	5	1,5	4	1,2	4,3			X
		Administración de Redes y Sistemas	5	2	5	1,5	5	1,5	5			X
	MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE T. I.	Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software	5	2	5	1,5	5	1,5	5			X
		Mantenimiento Correctivo	3	1,2	3	0,9	2	0,6	2,7			X
		Mantenimiento de Software de Aplicaciones	5	2	4	1,2	4	1,2	4,4			X
		Mantenimiento Software de Base de Datos.	5	2	5	1,2	5	1,2	4,4			X

Tabla N° 2. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

4.4.2 Mapa de Procesos Seleccionados.

En base a la selección de procesos se escogió aquellos que lograron la mayor calificación, las cuales se le calificó de la siguiente manera:

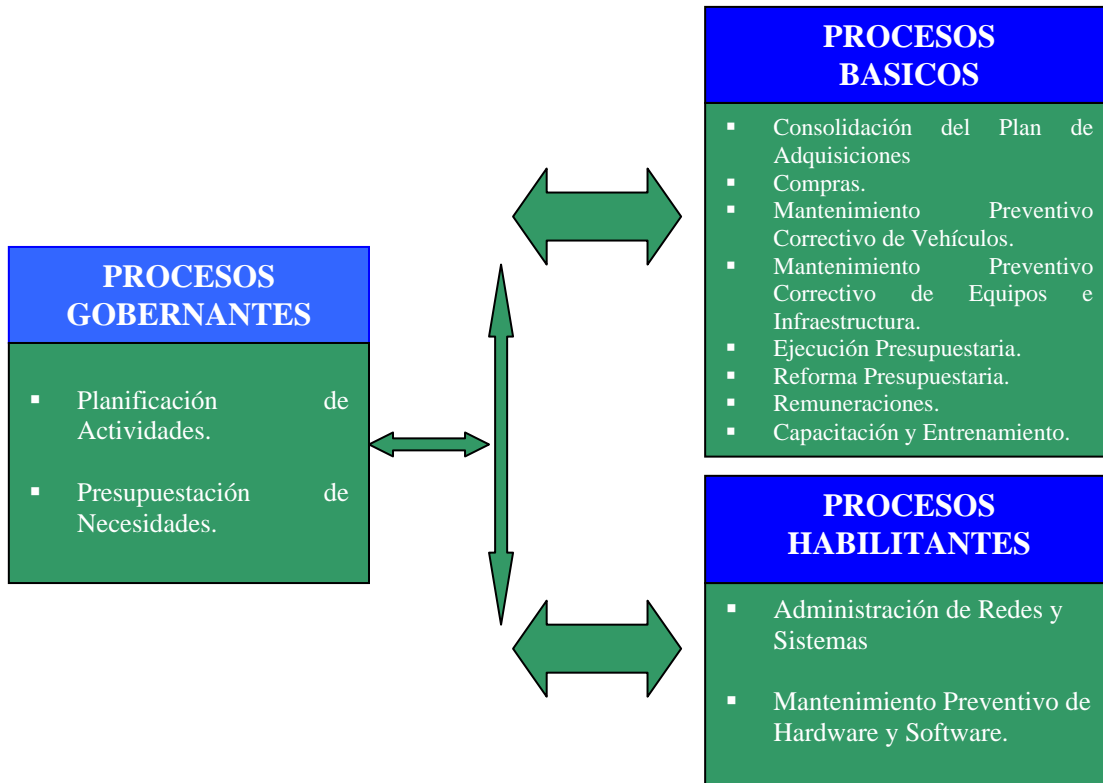


Gráfico N° 3 .Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

4.5 Hoja de Costos.

Los procesos seleccionados para el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS son analizados individualmente y graficados mediante el diagrama de flujo que se presenta luego de incluir la información de los costos y gastos de personal involucrados en los procesos que se reflejarán en la hoja de Costos. A continuación se detallan las tablas de costos que se va aplicar en el análisis de procesos:

4.5.1 Hoja de Costos de Operación.

RUBROS	VALOR		COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
	MENSUAL	ANUAL	
Servicios Básicos	322,92	3875,00	0,0075
Servicio de Correo	2,08	25,00	0,0000
Transporte Personal	272,92	3275,00	0,0063
Edición, Impresión, Reprod. Y Publica.	20,83	250,00	0,0005
Difusión, información y Publicidad	62,50	750,00	0,0014
Servicio de Vigilancia	187,50	2250,00	0,0043
Servicio de Aseo	300,00	3600,00	0,0069
Otros Servicios	583,33	7000,00	0,0135
Pasajes al Interior	12,50	150,00	0,0003
Pasajes al Exterior	41,67	500,00	0,0010
Viáticos y Subsistencias en el Interior	25,00	300,00	0,0006
Viáticos y Subsistencias en el Exterior	87,50	1050,00	0,0020
Edificios Locales y Residencias	62,50	750,00	0,0014
Mobiliarios	54,17	650,00	0,0013
Maquinarias y Equipos	333,33	4000,00	0,0077
Vehículos	91,67	1100,00	0,0021
Otras Inst. Mantenimiento y reparación	20,83	250,00	0,0005
Capacitación	83,33	1000,00	0,0019
Mantenim. Repar. Equi. Sist. Inform.	41,67	500,00	0,0010
Alimentos y Bebidas	254,17	3050,00	0,0059
Vestuario Lencería y prendas protec.	83,33	1000,00	0,0019
Combustibles y Lubricantes	41,67	500,00	0,0010
Materiales de oficina	70,83	850,00	0,0016
Materiales de Aseo	91,67	1100,00	0,0021
Herramientas	12,50	150,00	0,0003
Mat. Impr. Fotog. Reprod. Publica.	62,50	750,00	0,0014
Instrumental Médico Menor	50,00	600,00	0,0012
Medicinas y Productos Farmacéuticos	83,33	1000,00	0,0019
Materiales de laboratorio y uso Médico	416,67	5000,00	0,0096
Mater. Const. Elect. Plome. Carpint.	83,33	1000,00	0,0019
Materiales Didácticos	4,17	50,00	0,0001
Repuestos y Accesorios	145,83	1750,00	0,0034
Otros de Uso y Consumo de inversión	62,50	750,00	0,0014
Seguros	20,83	250,00	0,0005
Comisiones Bancarias	2,08	25,00	0,0000
Otros Gastos Financieros	2,08	25,00	0,0000
A entidades descentralizadas y autón.	104,17	1250,00	0,0024
A entidades de Gobierno Seccional	291,67	3500,00	0,0068
Equipos, Sistemas y paque. Informát.	193,44	2321,27	0,0045
TOTAL:	4683,02	56196,27	0,1084

Tabla N° 3. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

4.5.2 Del Personal (por Cargos). Calculado con el 12.65% + el 0.50% del IECE = 12.65% IESS patronal

N°	CARGO	SUELDO		HORAS EXTRAS		Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal IESS.	Fondos de Reserva	Total Anual	Costo por Minuto	Costo de Operación por Minuto	Costo Total Por Minuto
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL									
1	Director de la UMSS	1284,00	15408	0,00	0,00	1284,00	200,00	1284,00	1949,11	1284,00	21409,11	0,1239	0,1084	0,2323
2	Secretaria de Director de la UMSS	383,60	4603,2	0,00	0,00	383,60	200,00	383,60	582,30	383,60	6536,30	0,0378	0,1084	0,1462
3	Jefe de Presupuestos	841,80	10101,6	0,00	0,00	841,80	200,00	841,80	1277,85	841,80	14104,85	0,0816	0,1084	0,1900
4	Técnico Jefatura Adminis. Y Finan.	561,60	6739,2	84,00	1008,00	645,60	200,00	645,60	852,51	645,60	10736,51	0,0621	0,1084	0,1705
5	Jefe Administrativo	799,80	9597,6	0,00	0,00	799,80	200,00	799,80	1214,10	799,80	13411,10	0,0776	0,1084	0,1860
6	Técnico 1 Sistemas	547,31	6567,72	0,00	0,00	547,31	200,00	547,31	830,82	547,31	9240,47	0,0535	0,1084	0,1619
7	Técnico 2 Sistemas	425,00	5100	0,00	0,00	425,00	200,00	425,00	645,15	425,00	7220,15	0,0418	0,1084	0,1502
8	Jefe de Contabilidad	687,00	8244	0,00	0,00	687,00	200,00	687,00	1042,87	687,00	11547,87	0,0668	0,1084	0,1752
9	Contador	517,60	6211,2	0,00	0,00	517,60	200,00	517,60	785,72	517,60	8749,72	0,0506	0,1084	0,1590
10	Contador	425,00	5100	0,00	0,00	425,00	200,00	425,00	645,15	425,00	7220,15	0,0418	0,1084	0,1502
11	Técnico 1 Archivo de Contabilidad	420,20	5042,4	230,04	2760,48	650,24	200,00	650,24	637,86	650,24	10591,46	0,0613	0,1084	0,1697
12	Jefe de Tesorería	621,00	7452	0,00	0,00	621,00	200,00	621,00	942,68	621,00	10457,68	0,0605	0,1084	0,1689
13	Técnico 1 Tesorería	518,00	6216	0,00	0,00	518,00	200,00	518,00	786,32	518,00	8756,32	0,0507	0,1084	0,1591
14	Técnico 2 Tesorería	387,20	4646,4	0,00	0,00	387,20	200,00	387,20	587,77	387,20	6595,77	0,0382	0,1084	0,1466
15	Jefe de Recursos Humanos	687,00	8244	0,00	0,00	687,00	200,00	687,00	1042,87	687,00	11547,87	0,0668	0,1084	0,1752
16	Técnico 1 RR. HH	561,20	6734,4	110,62	1327,44	671,82	200,00	671,82	851,90	671,82	11129,20	0,0644	0,1084	0,1728
17	Técnico 2 RR. HH.	323,20	3878,4	89,71	1076,52	412,91	200,00	412,91	490,62	412,91	6884,27	0,0398	0,1084	0,1482
18	Responsable de Proveeduría	468,00	5616	0,00	0,00	468,00	200,00	468,00	710,42	468,00	7930,42	0,0459	0,1084	0,1543
19	Responsable de Mantenimiento	621,00	7452	0,00	0,00	621,00	200,00	621,00	942,68	621,00	10457,68	0,0605	0,1084	0,1689
20	Técnico 1 Mantenimiento	420,20	5042,4	42,17	506,04	462,37	200,00	462,37	637,86	462,37	7773,41	0,0450	0,1084	0,1534
21	Responsable de Bodega (Activos Fijos)	420,20	5042,4	164,86	1978,32	585,06	200,00	585,06	637,86	585,06	9613,76	0,0556	0,1084	0,1640
22	Responsable de Bodega (B. Consumo)	507,60	6091,2	0,00	0,00	507,60	200,00	507,60	770,54	507,60	8584,54	0,0497	0,1084	0,1581
23	Técnico 1 Bodega de Consumo	420,20	5042,4	0,00	0,00	420,20	200,00	420,20	637,86	420,20	7140,86	0,0413	0,1084	0,1497

Tabla N° 4. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

4.6 Levantamiento y Análisis de los Procesos Seleccionados.

4.6.1 Diagrama de Procesos y Simbología.

Es un esquema para representar gráficamente un algoritmo. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación.⁵³

El diagrama de procesos se establece en la Unidad, que es aquel que tiene que ver con la planeación de recurso humano. Los pasos al desarrollar una hoja de proceso son:

1. Hacer la hoja respectiva, cuyo encabezado tendrá datos de identificación del proceso.
2. El cuerpo consta de 5 columnas para los símbolos anteriores, 1 para la descripción breve del trámite, 3 para las distancias de los transportes y minutos de demora y 1 para observaciones.
3. Se anota la descripción de los pasos del proceso y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea.
4. Se obtienen los totales, una vez terminada la descripción del proceso las operaciones, transportes, inspecciones, demoras, así como el tiempo perdido en el almacenamiento.
5. Los totales indican el tipo de acción que conviene tomar para un análisis más profundo y cambiar aquellos aspectos que nos pueden afectar en un tiempo determinado.⁵⁴

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Operación	AGREGA VALOR
	Análisis, Inspección, Control o Detección	NO AGREGA VALOR
	Movimiento o Transporte	NO AGREGA VALOR
	Archivo o almacenamiento	NO AGREGA VALOR
	Demora o espera	NO AGREGA VALOR
	Decisión	NO AGREGA VALOR

Tabla N° 5. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

⁵³ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

⁵⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/36/procesos.htm>

Con la intención de realizar el levantamiento de las actividades de los subprocesos se va a utilizar el siguiente formato.









		NOMBRE DEL PROCESO:											
		INGRESO:											
		SALIDA:											
Tiempo Total:		Eficiencia del Tiempo:				Frecuencia:							
Costo Total:		Eficiencia del Costo:				Volumen:							
N°	Responsable	Actividades	Simbología						Tiempo		Costo		REMEDADES
									AV	NAV	AV	NAV	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													


Tabla N° 6. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

4.6.2 Levantamiento y Análisis de cada Proceso.

Proceso: Planificación de Actividades

		NOMBRE DEL PROCESO: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES												
		INGRESO:		Necesidades y requerimientos de objetivos y actividades de las diferentes áreas.										
		SALIDA:		Plan Anual de Actividades, aprobado, difundido y analizado.										
Tiempo Total:		1320	Eficiencia del Tiempo:		25,00%	Frecuencia:		ANUAL						
Costo Total:		537,95	Eficiencia del Costo:		13,29%	Volumen:		UNO						
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	→	▼	■	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	DIRECTOR	Convoca a reunión de Consejo Técnico para la elaboración del plan.	X							90		20,91		El Director Convoca a reunión a todos los del consejo Técnico, si faltare uno no se puede seguir con la reunión
2	DIRECTOR	Directivos asisten y reciben orientación									180		41,81	SIN NOVEDAD
3	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Dispone un oficio circular dirigido a todos los del consejo técnico solicitando los principales objetivos y actividades que se pueden desarrollar cada año.	X							60		8,77		Puede ser que no reciban todos el oficio o que no cumplan con las especificaciones ordenadas
4	CONSEJO DIRECTIVO	Los directivos llevan la información llena									240		213,41	Demora en llenar la información requerida
5	DIRECTOR	Convoca a reunión los directivos para analizar y revisar los pedidos.		X							180		41,81	No hay coordinación en los pedidos sin alguno faltare a la reunión
6	CONSEJO DIRECTIVO	Revisa todos los documentos y selecciona los importantes									120		106,70	Demora en revisar los documentos y seleccionarlos
7	DIRECTOR	Dispone que se compare los requerimientos de actividades y objetivos con el presupuesto		X							90		20,91	No refleja los requerimientos de objetivos y actividades con la política de la Unidad
8	DIRECTOR	Dispone la elaboración del Plan	X							120		27,88		SIN NOVEDAD
9	DIRECTOR	Se aprueba el plan.									180		41,81	Demora en aprobar el plan de actividades para las Áreas
10	DIRECTOR	Difunde el plan para sus ejecución	X							60		13,94		SIN NOVEDAD
			TOTAL						330	990	71,49	466,46		


Proceso: Presupuestación de Necesidades

		NOMBRE DEL PROCESO: PRESUPUESTACIÓN DE NECESIDADES												
		INGRESO: Estimación de Ingresos y Asignación de Gastos en base a la Planificación de la UMSS												
		SALIDA: Presupuesto Anual Consolidado												
Tiempo Total: 14400		Eficiencia del Tiempo: 2,29%		Frecuencia: ANUAL										
Costo Total: 12185,06		Eficiencia del Costo: 0,90%		Volumen: UNO										
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Resp.Presup. / Jefe Administr.	Establece y difunde directrices y formularios			X					60		22,56		No entiendan la necesidad de la normativa
2	Resp.Presup. / Jefe Administr.	Realiza la Estimación de Ingresos de la UMSS					X			480		180,48		No se entrega a tiempo los ingresos actuales de la Unidad
3	Resp.Presup. / de Áreas Jefe Administr. / Director	Recepta los POAS de las Areas					X			2400		1459,92		No se envíe a tiempo los POAS de las Unidades
4	Resp.Presup. / Áreas / Jefe Administr. / Director	Establece indicadores de Gestión Básicos					X			960		583,97		Demora en establecer los indicadores de Gestión
5	Resp.Presup. / Jefe Administr.	Consolida el Plan Operativo Anual de la UMSS					X			960		360,96		Demora en establecer el POA de la UMSS
6	Resp.Presup. / Jefe Administr.	Formula la Proforma Presupuestaria	X							240		90,24		SIN NOVEDAD
7	Resp.Presup. / Jefe Administr.	Envía a la Dirección para estudio			X					30		11,28		SIN NOVEDAD
8	DIRECTOR	Aprueba Proforma primera instancia	X							60		13,94		No refleja la proforma con la política de la Unidad
9	DIRECTOR	Envía a DMQ para aprobación			X					60		36,50		No se envía información completa
10	Consejo Metropolitano	Aprueba Proforma					X			9600		9600,00		No se aprueba el presupuesto solicitado a tiempo
11	Responsable de Presupuestos	Recibe Presupuesto Aprobado para su ejecución	X							30		5,70		SIN NOVEDAD
			TOTAL						330	14070	109,88	12075,19		







Proceso: Consolidación del Plan Anual de Adquisiciones

		NOMBRE DEL SUB PROCESO: CONSOLIDACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES											
		INGRESO: Plan anual de adquisiciones											
		SALIDA: Plan de Compras ejecutado											
Tiempo Total: 1715,00		Eficiencia del Tiempo: 1,75%		Frecuencia: ANUAL									
Costo Total: 303,99		Eficiencia del Costo: 1,68%		Volumen: UNO									
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	■	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable Administrativo	Solicita Necesidades Anuales (POA)	X						15		2,79		Falta de apoyo de Resp areas
2	Responsable Administrativo	Consolida la información					X			960		178,56	Pedidos mal elaborados y demorados
3	Responsable Administrativo	Envia Información a Bodegas			X					20		3,72	Demora en la entrega de documentos
4	Responsable de Proveduría	Verifica Existencias					X			480		74,06	Productos sin movimiento
5	Responsable Administrativo	Revisa Listados Verificados	X							120		22,32	Se detecta productos caducados
6	Responsable Administrativo	Existe Stock?						X		60		11,16	SIN NOVEDAD
7	Responsable Administrativo	Elabora Plan Anual de Adquisiciones					X			1920		357,12	Características de productos inadecuados y demorados
8	Responsable Administrativo	Remite Información y Solicitar Compra			X					30		5,58	Se traspape la información
9	Director	Aprueba?						X		15		3,48	No aprueba por mal elaborado el doc.
10	Responsable de Proveduría	Ejecuta el Plan Anual de Adquisiciones	X						15		2,31		Falta de recursos económicos
			TOTAL						30	1685	5,10	298,89	


Proceso: Compras

		NOMBRE DEL SUB PROCESO: COMPRAS											
INGRESO:		Pedidos de Compra, de bodega y de mantenimiento preventivo, correctivo											
SALIDA:		Adjudicación de documento, pedido y proforma.											
Tiempo Total:	145	Eficiencia del Tiempo:	41,38%	Frecuencia:	ANUAL								
Costo Total:	23,09	Eficiencia del Costo:	43,19%	Volumen:	DOCE								
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable Administrativo	Recibe los Pedidos	X						15		2,79		Pedidos mal elaborados
2	Responsable de Proveduría	Organiza los Pedidos		X						30		4,63	Se prioriza de acuerdo a necesidades
3	Responsable de Proveduría	Solicita Autorización de Compra					X			15		2,31	No se autorice Y demora el tramite de compra
4	Responsable de Proveduría	Revisa los Registro de Proveedores		X						20		3,09	Proveedores no calificados
5	Responsable de Proveduría	Cotiza los Bienes o Servicios	X						15		2,31		Cotizaciones no son oportunas
6	Responsable de Proveduría	Verifica Partida Presupuestaria		X					10		1,54		Falta de recursos económicos
7	Responsable de Proveduría	Existen Fondos?						X		10		1,54	No aprobación de fondos
8	Responsable de Proveduría	Solicita Reajuste Presupuestario	X						15		2,31		Políticas externas
9	Responsable de Presupuestos	Realiza Reajuste	X						20		3,80		Movimiento de partidas presup.
10	Responsable de Proveduría	Solicita Certificación Presupuestaria		X						10		1,54	Poder de decisión
11	Responsable de Proveduría	Compra de Bienes de acuerdo al Ordenador de Gasto	X						15		2,31		Limitación de compra de acuerdo al ordenador
12	Responsable de Proveduría	Notifica al Proveedor	X						10		1,54		No llegue la información al proveedor
13	Responsable de Proveduría	Remite Información			X					5		0,77	Falta de control previo
TOTAL									60	85	9,97	13,12	


Proceso: Mantenimiento.

		NOMBRE DEL SUB PROCESO: MANTENIMIENTO											
		INGRESO: Pedidos de Mantenimiento											
		SALIDA: Plan de Mantenimiento preventivo de bienes											
Tiempo Total:	11230	Eficiencia del Tiempo:	1,83%	Frecuencia:	MENSUAL								
Costo Total:	1892,48	Eficiencia del Costo:	1,70%	Volumen:	CINCO								
Nº	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaría de Mantenimiento	Recibe Pedidos de Mantenimiento	X						10		1,53		Pedidos de datos incorrectos
2	Jefe de Mantenimiento	Revisa información		X						10		1,69	No se encuentra disponible el técnico
3	Jefe de Mantenimiento	Asigna Técnico para Constatación del Requerimiento					X			15		2,53	Demora en la Constatación de requerimiento
4	Jefe de Mantenimiento	Atención Directa?						X		10		1,69	Falta de colaboración de personal
5	Técnico de Mantenimiento	Solicita y recibe Materiales			X					15		2,30	Materiales en mal estado
6	Jefe Técnico de Mantenimiento	Realiza la Reparación	X						150		23,01		SIN NOVEDAD
7	Jefe Técnico de Mantenimiento	Verificación de la Reparación		X						90		13,81	Se encuentren daños no programados
8	Jefe de Mantenimiento	Comprobación del funcionamiento del equipo	X						15		2,53		Mal funcionamiento del equipo
9	Jefe de Mantenimiento	Emite Conformidad de Reparación					X			10		1,69	No está de acuerdo con la novedad
10	Jefe de Mantenimiento	Solicita Asistencia Técnica Especializada					X			15		2,53	Demora en el técnico de la empresa
11	Jefe de Mantenimiento	Receipta Informe Técnico y Proforma	X						10		1,69		Informe mal elaborado
12	Contratista	Reparación en la UMSS?						X		180		30,40	Sujetos a tiempo de reparación de la empresa
13	Jefe de Mantenimiento	Elaboración de Guía de Salida	X						10		1,69		Falta de documentación
14	Jefe de Mantenimiento	Entrega el Equipo	X						10		1,69		SIN NOVEDAD
15	Jefe de Mantenimiento	Recibe el Equipo e Información de Reparación			X					10		1,69	No se determina el funcionamiento real del equipo
16	Responsable de Área	Verifica la Reparación		X						30		5,07	Se determina posibles daños
17	Responsable de Área	Conformidad?						X		10		1,69	No está de acuerdo con la novedad
18	Secretaría de Mantenimiento	Revisa Información		X						10		1,53	Faltan documentos
19	Jefe de Mantenimiento	Remite Información			X					60		10,13	Demora en el despacho de la doc.
20	Jefe de Mantenimiento	Elaboración del Plan de Mantenimiento Preventivo					X			10560		1783,58	Falta de apoyo de responsables
TOTAL								205	11025	32,14	1860,34		








Proceso: Ejecución Presupuestaria.

		NOMBRE DEL SUBPROCESO: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA												
		INGRESO: Documentos habilitantes para pago												
		SALIDA: Envío de Cédulas Presupuestarias al Ministerio de Economía y Finanzas												
Tiempo Total: 2640		Eficiencia del Tiempo: 22,73%		Frecuencia: DIARIA										
Costo Total: 501,60		Eficiencia del Costo: 22,73%		Volumen: UNO										
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						COSTO				NOVEDADES	
									AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe Financiero	Recibe y revisa el trámite de pago		X							60		11,40	Documentación sin legalizar
2	Jefe Financiero	Asigna la Partida Presupuestaria de acuerdo al clasificador de gastos									480		91,20	Demora en la asignación de la Partida Presupuestaria
3	Jefe Financiero	Elabora Compromiso de Gasto									960		182,40	Demora en elaboración del compromiso de Gasto
4	Jefe Financiero	Elabora Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos	X							480		91,20		SIN NOVEDAD
5	Jefe Financiero	Remite Contabilidad			X						120		22,80	SIN NOVEDAD
6	Jefe Financiero	Elabora porcentaje de Ejecución Presupuestaria									240		45,60	Demora en la elaboración del documento de ejecución presupuestaria
7	Jefe Financiero	Analiza los saldos presupuestarios con los saldos contables	X							120		22,80		No concuerdan los saldos
8	Jefe Financiero	Depura la información		X							60		11,40	SIN NOVEDAD
9	Jefe Financiero	Remite Cédulas Presupuestarias para conocimiento de la GAF			X						60		11,40	SIN NOVEDAD
10	Jefe Financiero	Remite Cédulas Presupuestarias al Ministerio de Economía y Finanzas			X						60		11,40	SIN NOVEDAD
			TOTAL						600	2040	114,00	387,60		


Proceso: Reforma Presupuestaria.

		NOMBRE DEL SUB PROCESO: REFORMA PRESUPUESTARIA											
		INGRESO:	Solicitud de Reforma Presupuestaria										
		SALIDA:	Proceso de Control y Certificación Presupuestaria.										
Tiempo Total:	2370	Eficiencia del Tiempo:	16,46%	Frecuencia:	ANUAL								
Costo Total:	451,57	Eficiencia del Costo:	16,41%	Volumen:	DOS								
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV		NAV
1	Jefe Financiero	Revisa la documentación		X						480		91,20	Documentación incompleta
2	Jefe Financiero	Ingresa los datos al Sistema	X					240		45,60			SIN NOVEDAD
3	Jefe Financiero	Verifica si requiere reforma		X						120		22,80	SIN NOVEDAD
4	Jefe Financiero	Realiza modificaciones								480		91,20	Demora en las modificaciones de reformas
5	Jefe Financiero	Elabora Proyecto de Reforma								480		91,20	Proyecto de Reforma Tardío
6	Jefe Financiero	Envía a la JAF para aprobación			X					240		45,60	No se aprueba por falta de requerimientos de la Unidad
7	Jefe Financiero	Analiza Proyecto de Reforma								480		91,20	No se ajusta a las disposiciones de la Unidad y existe demora
8	Director	Envía Proyecto de Reforma para aprobación de la Dirección			X					30		6,97	No aprueba el Director por falta de justificativos de las reglas establecidas del Municipio
9	Jefe Financiero	Aprueba Reforma Presupuestaria								60		11,40	Demora en aprobar Reforma Presupuestaria
10	Jefe Financiero	Envía a Presupuesto			X					30		5,70	SIN NOVEDAD
11	Jefe Financiero	Implementa Reforma	X					60		11,40			SIN NOVEDAD
12	Jefe Financiero	Ingresa reforma al Sistema	X					60		11,40			SIN NOVEDAD
13	Jefe Financiero	Imprime Asignaciones de Presupuesto Codificado	X					30		5,70			SIN NOVEDAD
14	Jefe Financiero	Solicita Certificación Presupuestaria (proceso de control)								60		11,40	La certificación Presupuestaria esta mal elaborado
			TOTAL					390	1980	74,10	377,47		








Proceso: Remuneraciones.

		NOMBRE DEL SUB PROCESO: REMUNERACIONES											
		INGRESO:		Datos de Personal para pago de Remuneraciones									
		SALIDA:		Rol de Pagos									
Tiempo Total:		465	Eficiencia del Tiempo:		41,94%	Frecuencia:		MENSUAL					
Costo Total:		81,47	Eficiencia del Costo:		41,94%	Volumen:		UNO					
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Respon.Re cursos/ Analistas	Recibe Informes de jefes de Area sumillados por Director	X						45		7,88		Informes mal elaborados
2	Respon.Re cursos/ Analistas	Registra Información		X						60		10,51	SIN NOVEDAD
3	Respon.Re cursos/ Analistas	Envia Documentación para Roles			X					30		5,26	Presentación de informes tardíos
4	Respon.Re cursos/ Analistas	Ingresar Información en el Sistema	X						60		10,51		No hay sistema para procesar la información
5	Respon.Re cursos/ Analistas	Procesa la Información	X						45		7,88		SIN NOVEDAD
6	Respon.Re cursos/ Analistas	Valida e Imprime Roles		X						120		21,02	No se pasa a tiempo la información
7	Respon.Re cursos/ Analistas	Revisa Roles			X					30		5,26	Corrección de Roles de personal.
8	Respon.Re cursos/ Analistas	Aprueba Roles	X						45		7,88		SIN NOVEDAD
9	Respon.Re cursos/ Analistas	Envia Documentación Final a JAF			X					30		5,26	Documentación incompleta.
			TOTAL						195	270	34,16	47,30	








Proceso: Capacitación y Entrenamiento.

		NOMBRE DEL SUBPROCESO: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO											
		INGRESO:		Solicitud de Requerimiento de Capacitación									
		SALIDA:		Evaluación de la Capacitación									
Tiempo Total:		870	Eficiencia del Tiempo:		31,03%	Frecuencia:		ANUAL					
Costo Total:		152,42	Eficiencia del Costo:		31,03%	Volumen:		SEIS					
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	■	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Respon.Re cursos/ Ara listas	Se solicita Requerimiento de Capacitación	X						60		10,51		Existe Áreas que no estan de acuerdo de la capacitación
2	Respon.Re cursos/ Ara listas	Se llena Requerimientos por Áreas	X						90		15,77		SIN NOVEDAD
3	Respon.Re cursos/ Ara listas	Elaboración de Programas de Capacitación								240		4205	Programas no de acuerdos a las políticas de la Unidad y demora en su elaboración
4	Respon.Re cursos/ Ara listas	Determinación de Características de la Capacitación		X						120		21,02	SIN NOVEDAD
5	Respon.Re cursos/ Ara listas	Se solicita Propuestas de Capacitación								90		15,77	Demora en propuestas de Capacitación
6	Respon.Re cursos/ Ara listas	Se selecciona Oferta de Capacitación		X						60		10,51	No se aprueba la certificación presupuestaria
7	Respon.Re cursos/ Ara listas	Ejecución de la Capacitación	X						120		21,02		Falta de materiales para la capacitación
8	Respon.Re cursos/ Ara listas	Evaluación de la Capacitación		X						90		15,77	SIN NOVEDAD
			TOTAL						270	600	47,30	105,12	

Proceso: Administración de Redes y Sistemas.

		NOMBRE DEL SUB PROCESO: ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS											
INGRESO:		Requerimientos de acceso a red, infraestructura y estándares de informática											
SALIDA:		Informe de accesos Informáticos y Puntos de Red Habilitados											
Tiempo Total:	495	Eficiencia del Tiempo:	30,30%	Frecuencia:	DIARIA								
Costo Total:	81,20	Eficiencia del Costo:	31,21%	Volumen:	UNO								
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
									AV	NAV	AV		NAV
1	Responsable de Sistemas	Recibir Estándares (de administración de Redes)	X						30		4,86		No se utiliza los estándares de Redes
2	Director	Recibir Solicitud del Director del Área Usuaria	X						15		3,48		SIN NOVEDAD
3	Responsable de Sistemas	Analizar Requerimiento								45		7,29	Requerimientos mal analizados y demorados
4	Responsable de Sistemas	Se requiere crear nuevo usuario?	X						30		4,86		SIN NOVEDAD
5	Responsable de Sistemas	Verificar si el usuario tiene relación de dependencia con UMSS								60		9,71	Demora en verificación
6	Responsable de Sistemas	El usuario tiene relación de dependencia?	X						15		2,43		SIN NOVEDAD
7	Responsable de Sistemas	Notificar al Solicitante Inconformidades	X						30		4,86		Existentes inconformidades
8	Responsable de Sistemas	Asignar Login y Clave		X						30		4,86	No se es consistente
9	Responsable de Sistemas	Asignar Permisos a las Aplicaciones								45		7,29	Demora en asignar permisos
10	Responsable de Sistemas	Notificar Resultados a Usuario	X						30		4,86		SIN NOVEDAD
11	Responsable de Sistemas	Verificar el Funcionamiento de la Red		X						15		2,43	Posibles problemas en la Red.
12	Responsable de Sistemas	Analizar Problemas		X						30		4,86	Problemas internos de la Red
13	Responsable de Sistemas	Es Problema de Red Interna?		X						15		2,43	SIN NOVEDAD
14	Responsable de Sistemas	Solucionar el Problema		X						30		4,86	SIN NOVEDAD
15	Responsable de Sistemas	Comunicar a Proveedor del Servicio y Ayudar a Solucionar el Problema								45		7,29	Demora en solucionar problemas
16	Responsable de Sistemas	Emitir Informe del Estado de la Red y Reparaciones Realizadas	X							30		4,86	Informes de solución
TOTAL									150	345	25,34	55,86	

Proceso: Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software.

		NOMBRE DEL SUBPROCESO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE HADWARE Y SOFTWARE											
		INGRESO: Plan de Mantenimiento Preventivo de Equipos de Computo											
		SALIDA: Reporte de actividades actualizados en Reporte de mantenimientos preventivos											
Tiempo Total:		810	Eficiencia del Tiempo:		40,74%	Frecuencia:		ANUAL					
Costo Total:		221,38	Eficiencia del Costo:		64,89%	Volumen:		TRES					
N°	Responsable	ACTIVIDADES	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de Sistemas	Diagnosticar el Plan de Mantenimiento		X					120		19,43	SIN NOVEDAD	
2	Responsable de Sistemas	Detección de Necesidades		X					60		9,71	SIN NOVEDAD	
3	Responsable de Sistema y del Area Administr. Y Finan.	Elaboración del Plan Anual de Mantenimiento	X					240		129,10		Falta de apoyo de las Áreas.	
4	Responsable de Sistemas	Verificar Cronograma de Mantenimiento					X		60		9,71	Tiempos mal establecidos	
5	Responsable de Sistemas	Verificar si el equipo tiene garantía		X					30		4,86	SIN NOVEDAD	
6	Responsable de Sistemas	Equipo en Garantía?					X		45		7,29	Mantenimiento demorado	
7	Responsable de Sistemas	Realizar una Revisión Completa del Estado de los Equipos y Periféricos		X					90		14,57	Revisión incompleta de los equipos	
8	Responsable de Sistemas	Revisar Instalaciones Eléctricas					X		120		19,43	Fallas en las instalaciones eléctricas y demoradas	
9	Responsable de Sistema o el Técnico	Realizar Limpieza Externa e Interna					X		120		19,43	Demora en la Limpieza de mantenimiento	
10	Responsable de Sistema o el Técnico	Reconectar el Equipo y los Periféricos	X					45		7,29		SIN NOVEDAD	
11	Responsable de Sistema o el Técnico	Verificar el Correcto Funcionamiento		X					45		7,29	Mal uso del funcionamiento de los equipos	
12	Responsable de Sistemas	El Equipo presenta Fallas? Si. Se envía a Proceso de Mantenimiento Correctivo de Hardware y Software.					X		30		4,86	No se realiza en ciertos equipos el mantenimiento y es demorado	
13	Responsable de Sistema o el Técnico	Llenar Reporte de Mantenimiento Preventivo	X					30		4,86		SIN NOVEDAD	
14	Responsable de Sistemas	Notificar Resultados a Usuario y Firmar Hoja de Reporte de Mantenimiento	X					15		2,43		No se hace firmar la hoja de reporte de mantenimiento	
TOTAL								330	480	143,67	77,71		

4.6.3 Informes de Novedades Encontradas.



INFORME DE NOVEDADES

Para: El Director y Consejo Directivo de la UMSS

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Planificación de Actividades (Operativa)

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Necesidades y requerimientos de objetivos y actividades de las diferentes áreas.
SALIDA:	Plan Anual de Actividades, aprobado, difundido y analizado.

Tiempo Total:	1320	Eficiencia del Tiempo:	25.00%	Frecuencia:	ANUAL
Costo Total:	537.95	Eficiencia del Costo:	13.29%	Volumen:	UNO

El tiempo del ciclo del proceso es de 1320 minutos, de los cuales 330 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 990 minutos no agrega valor y representa el 25% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 537.95 de los cuales USD. 71.49 genera valor y USD. 466.46 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 13.29%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. El Director Convoca a reunión a todos los del consejo Técnico, si faltare uno no se puede seguir con la reunión.
- B. No se reciben todos los oficios o que no cumplan con las especificaciones ordenadas y existe demora en llenar la información requerida.
- C. No hay coordinación en los pedidos si alguno faltare a la reunión, y hay demora en revisar los documentos y seleccionarlos.
- D. No refleja los requerimientos de objetivos y actividades con la política de la Unidad

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe de Presupuestos de la UMSS

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Presupuestación de Necesidades

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Estimación de Ingresos y Asignación de Gastos en base a la Planificación de la UMSS				
SALIDA:	Presupuesto Anual Consolidado				
Tiempo Total:	14400	Eficiencia del Tiempo:	2.29%	Frecuencia:	ANUAL
Costo Total:	12185.06	Eficiencia del Costo:	0.90%	Volumen:	UNO

El tiempo del ciclo del proceso es de 14400 minutos, de los cuales 330 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 14070 minutos no agrega valor y representa el 2.29% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 12185.06 de los cuales USD. 109.88 genera valor y USD. 12075.19 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 0.90%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. No entiendan la necesidad de la Normativa y no se entregue los Ingresos actuales de la Unidad.
- B. No se envié a tiempo los POAS de las Unidades y existe demora en establecer los indicadores de Gestión
- C. Demora en establecer el POA de la UMSS.
- D. No refleja la pro forma con la política de la Unidad y no se aprueba el presupuesto solicitado

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe Administrativo y Responsable de Proveeduría de la UMSS

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Consolidación del Plan Anual de Adquisiciones

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Plan anual de adquisiciones
SALIDA:	Plan de Compras ejecutado

Tiempo Total:	1715	Eficiencia del Tiempo:	1,75%	Frecuencia:	ANUAL
Costo Total:	303.,99	Eficiencia del Costo:	1,68%	Volumen:	UNO

El tiempo del ciclo del proceso es de 1715 minutos, de los cuales 30 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1685 minutos no agrega valor y representa el 53.65% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 330.99 de los cuales USD. 5.10 genera valor y USD. 298.89 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 1.68%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Falta de apoyo de Responsable de las Áreas y pedidos mal elaborados y demorados.
- B. Demora en la entrega de documentos y productos sin movimiento.
- C. Se detecta productos caducados y características de productos inadecuados y demorados.
- D. Se traspapela la información y no se aprueba por mal elaborado el documento.
- E. Falta de recursos económicos.

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe Administrativo y Responsable de Proveeduría de la UMSS

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Compras

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Pedidos de Compra, de bodega y de mantenimiento preventivo, correctivo.
SALIDA:	Adjudicación de documento, pedido y pro forma.

Tiempo Total:	145	Eficiencia del Tiempo:	41,38%	Frecuencia:	ANUAL
Costo Total:	23,09	Eficiencia del Costo:	43,19%	Volumen:	DOCE

El tiempo del ciclo del proceso es de 145 minutos, de los cuales 60 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 85 minutos no agrega valor y representa el 41.38% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 23.09 de los cuales USD. 9.97 genera valor y USD. 13.12 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 43.19%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Pedidos mal elaborados, se prioriza de acuerdo a necesidades y no se autoriza el tramite de compra.
- B. Existe Proveedores no calificados, las cotizaciones no son oportunas, no llega la información al proveedor y falta de recursos económicos.
- C. Poder de decisión y limitación de compra de acuerdo al ordenado de Gasto.
- D. Falta de control previo.

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe Administrativo y Responsable de Mantenimiento de la UMSS

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Mantenimiento

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Pedidos de Mantenimiento
SALIDA:	Plan de Mantenimiento preventivo de bienes

Tiempo Total:	11230	Eficiencia del Tiempo:	1,83%	Frecuencia:	MENSUAL
Costo Total:	1892,48	Eficiencia del Costo:	1,70%	Volumen:	CINCO

El tiempo del ciclo del proceso es de 11230 minutos, de los cuales 205 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 11025 minutos no agrega valor y representa el 1.83% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 1892.48 de los cuales USD. 32.14 genera valor y USD. 1860.34 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 1,70%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Falta de colaboración de personal, pedidos de datos incorrectos, materiales en mal estado y no se encuentra disponible el técnico.
- B. Se encuentren daños no programados y mal funcionamiento del equipo.
- C. Informe mal elaborado y demora en la Constatación de requerimientos.
- D. No se determina el funcionamiento real del equipo, se determina posibles daños.
- E. Demora en el despacho de la documentos y falta de apoyo de responsables

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe de Presupuestos de la UMSS

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Ejecución Presupuestaria

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Documentos habilitantes para pago
SALIDA:	Envío de Cédulas Presupuestarias al Ministerio de Economía y Finanzas.

Tiempo Total:	2640	Eficiencia del Tiempo:	22,73%	Frecuencia:	DIARIA
Costo Total:	501,60	Eficiencia del Costo:	22,73%	Volumen:	UNO

El tiempo del ciclo del proceso es de 2640 minutos, de los cuales 600 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 2040 minutos no agrega valor y representa el 22.73% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 501.60 de los cuales USD. 114.00 genera valor y USD. 387.60 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 22.73%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Documentación sin legalizar.
- B. Demora en la asignación de la Partida Presupuestaria
- C. Demora en elaboración del compromiso de Gasto.
- D. No concuerdan los saldos.

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe de Presupuestos de la UMSS.

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Reforma Presupuestaria

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Solicitud de Reforma Presupuestaria.
SALIDA:	Proceso de Control y Certificación Presupuestaria.

Tiempo Total:	2370	Eficiencia del Tiempo:	16,46%	Frecuencia:	ANUAL
Costo Total:	451.57	Eficiencia del Costo:	16,41%	Volumen:	DOS

El tiempo del ciclo del proceso es de 2370 minutos, de los cuales 390 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 1980 minutos no agrega valor y representa el 16.46% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 451.57 de los cuales USD. 74.10 genera valor y USD. 377.47 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 16.41%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Documentación incompleta.
- B. Demora en las modificaciones de reformas.
- C. Proyecto de Reforma Tardío.
- D. No se aprueba por falta de requerimientos de la Unidad
- E. No se ajusta a las disposiciones de la Unidad.
- F. No aprueba el Director por falta de justificativos de las reglas establecidas del Municipio.
- G. La certificación Presupuestaria esta mal elaborado

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe de RR.HH de la UMSS.

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Remuneraciones

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Datos de Personal para pago de Remuneraciones.
SALIDA:	Rol de Pagos.

Tiempo Total:	465	Eficiencia del Tiempo:	41.94%	Frecuencia:	MENSUAL
Costo Total:	81.47	Eficiencia del Costo:	41.94%	Volumen:	UNO

El tiempo del ciclo del proceso es de 465 minutos, de los cuales 195 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 270 minutos no agrega valor y representa el 41.94% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 47.30 de los cuales USD. 34.16 genera valor y USD. 55.19 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 41.94%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Informes mal elaborados.
- B. Presentación de informes tardíos.
- C. No hay sistema para procesar la información.
- D. No se pasa a tiempo la información.
- E. Corrección de Roles de personal.
- F. Documentación incompleta.

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe de RR.HH de la UMSS.

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Capacitación y Entrenamiento

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Solicitud de Requerimiento de Capacitación
SALIDA:	Evaluación de la Capacitación.

Tiempo Total:	870	Eficiencia del Tiempo:	31,03%	Frecuencia:	ANUAL
Costo Total:	152,42	Eficiencia del Costo:	31,03%	Volumen:	SEIS

El tiempo del ciclo del proceso es de 870 minutos, de los cuales 270 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 600 minutos no agrega valor y representa el 31.03% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 152.42 de los cuales USD. 47.30 genera valor y USD. 105.12 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 31.03%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Existe Áreas que no están de acuerdo de la capacitación.
- B. Programas no de acuerdos a las políticas de la Unidad.
- C. No se aprueba la certificación presupuestaria.
- D. Falta de materiales para la capacitación.

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe de Sistemas de la UMSS.

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Administración de Redes y Sistemas

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Requerimientos de acceso a red, infraestructura y estándares de informática
SALIDA:	Informe de accesos Informáticos y Puntos de Red Habilitados

Tiempo Total:	495	Eficiencia del Tiempo:	30.30%	Frecuencia:	DIARIA
Costo Total:	81.20	Eficiencia del Costo:	31.21%	Volumen:	UNO

El tiempo del ciclo del proceso es de 495 minutos, de los cuales 150 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 345 minutos no agrega valor y representa el 30.30% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 81.20 de los cuales USD. 25.30 genera valor y USD. 55.86 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 31.21%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. No se utiliza los estándares de Redes.
- B. Requerimientos mal analizados y demora en asignar permisos.
- C. No se es consistente y demora en verificación.
- D. Posibles problemas en la Red.

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

Para: El Jefe de Sistemas de la UMSS.

De: Miguel José Martínez Arcila

Asunto: Análisis del subproceso: Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software

Fecha: 21 de Julio de 2008

En base al análisis del diagrama de procesos, se obtuvieron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS:

INGRESO:	Plan de Mantenimiento Preventivo de Equipos de Computo.
SALIDA:	Reporte de actividades actualizadas en Reporte de mantenimientos preventivos.

Tiempo Total:	810	Eficiencia del Tiempo:	40.74%	Frecuencia:	ANUAL
Costo Total:	221.38	Eficiencia del Costo:	64.89%	Volumen:	TRES

El tiempo del ciclo del proceso es de 810 minutos, de los cuales 330 minutos corresponden al tiempo que agrega valor y 480 minutos no agrega valor y representa el 40.74% de eficiencia, el costo empleado es de USD. 221.38 de los cuales USD. 143.67 genera valor y USD. 77.71 no agrega valor generando una eficiencia del costo de 64.89%.

NOVEDADES CUALITATIVAS:

- A. Falta de apoyo de las Áreas.
- B. Tiempos mal establecidos.
- C. Mantenimiento demorado.
- D. Revisión incompleta de los equipos.
- E. Fallas en las instalaciones eléctricas.
- F. Mal uso del funcionamiento de los equipos.
- G. No se hace firmar la hoja de reporte de mantenimiento.

Atentamente:

Miguel J. Martínez A.

4.6.4 Matriz de Análisis Resumida.

		MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDA										
Nº	PROCESOS Y SUBPROCESOS	TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDADES
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
PLANIFICACIÓN												
1	Planificación de Actividades	330	990	1320	25,00%	71,49	466,46	537,95	13,29%	ANUAL	UNO	A,B,C,D
2	Presupuestación de Necesidades	330	14070	14400	2,29%	109,88	12075,19	12185,07	0,90%	ANUAL	UNO	A,B,C,D
GESTIÓN ADMINISTRATIVA												
ADQUISICIONES												
3	Consolidación del Plan de Adquisiciones	30	1685	1715	1,75%	5,10	298,89	303,99	1,68%	ANUAL	UNO	A,B,C,D, y E
4	Compras	60	85	145	41,38%	9,97	13,12	23,09	43,19%	ANUAL	DOCE	A,B,C,D
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y VEHICULOS												
5	Mantenimiento Preventivo Correctivo de Vehículos, Equipos e Instalaciones	205	11025	11230	1,83%	32,14	1860,34	1892,48	1,70%	MENSUAL	CINCO	A,B,C,D y F
GESTIÓN FINANCIERA												
PRESUPUESTACIÓN												
6	Ejecución Presupuestaria	600	2040	2640	22,73%	114,00	387,60	501,60	22,73%	DIARIA	UNO	A,B y C
7	Reforma Presupuestaria	390	1980	2370	16,46%	74,10	377,47	451,57	16,41%	ANUAL	DOS	A,B,C,D,E, y F
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO												
ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS												
8	Remuneraciones	195	270	465	41,94%	34,16	47,30	81,47	41,94%	MENSUAL	UNO	A,B,C,D,E, y F
DESARROLLO DE PERSONAL												
9	Capacitación y Entrenamiento	270	600	870	31,03%	47,30	105,12	152,42	31,03%	ANUAL	SEIS	A,B,C,D
GESTIÓN TECNOLÓGICA												
ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE T. I.												
10	Administración de Redes y Sistemas	150	345	495	30,30%	25,34	55,86	81,20	31,21%	DIARIA	UNO	A,B,C,D
MANTENIMIENTO DE SISTEMAS DE T.I.												
11	Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software	330	480	810	40,74%	143,67	77,71	221,38	64,89%	ANUAL	TRES	A,B,C,D,E,F y G

Tabla N° 7 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

4.6.5 Novedades Generales detectadas en los subprocesos Seleccionados.

De las novedades en los diagramas de procesos, se puede generalizar las siguientes:

- a)** Existe falta de Coordinación y Comunicación entre las diferentes Áreas (Administrativa Financiera de la UMSS) con el Director de la UMSS.
- b)** Inadecuada elaboración del POA en las diferentes Áreas analizadas, y una mala estructuración de los requerimientos.
- c)** No se refleja las proformas con la política de la Unidad y no se aprueba el presupuesto solicitado.
- d)** Falta de colaboración de personal, pedidos de datos incorrectos, materiales en mal estado.
- e)** No aprueba el Director a las diferentes Áreas analizadas por falta de justificativos de las reglas establecidas del Municipio.
- f)** Demora en la entrega de documentos y productos sin movimiento en las diferentes Áreas analizadas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS.

En este capítulo, en base a los problemas analizados en los procesos del capítulo IV, se propone el mejoramiento de los procesos para el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS, buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

Se plantean cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

1. Reducción o eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso.
2. Creación de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario.
3. Fusión de actividades o proceso, cuando el caso lo amerite.
4. Mejoramiento del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempo.

5.1 Diseño de Herramientas de Mejoramiento de Procesos.

Para mejorar procesos se utilizarán herramientas que contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

Para el efecto se utiliza las siguientes herramientas:

- Flujo diagramación y Hoja ISO
- Hoja de Mejoramiento

5.1.1 Flujo diagramación y Hoja ISO

“El Flujo grama o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.”⁵⁵

⁵⁵ <http://peritocontador.wordpress.com/>

Los símbolos para los diagramas que se utilizará se detallan a continuación:



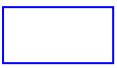
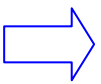


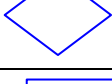
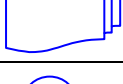

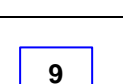



SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Inicio o Terminación de Flujo	NO AGREGA VALOR
	Operación	AGREGA VALOR
	Análisis, Inspección, Control o Detección	NO AGREGA VALOR
	Movimiento o Transporte	NO AGREGA VALOR
	Archivo o almacenamiento	NO AGREGA VALOR
	Demora o espera	NO AGREGA VALOR
	Decisión	NO AGREGA VALOR
	Documento	AGREGA VALOR SI ESTÁ JUNTO A UNA OPERACIÓN
	Conector	NO AGREGA VALOR
	Procesamiento de Datos	AGREGA VALOR SI ESTÁ JUNTO A UNA OPERACIÓN
	Pasa de Hoja y de Actividad	NO AGREGA VALOR
	Pasa a otro Proceso	NO AGREGA VALOR
	INTERNET	AGREGA VALOR SI ESTÁ JUNTO A UNA OPERACIÓN

Tabla N° 1. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

5.1.2 ISO.

La ISO (International Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas. Se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.

Cuales son los objetivos de ISO?

Establecer normas de diferentes tipos que representen y traduzcan el consenso de los diferentes países del mundo. Los representantes de los diversos países discuten, analizan y llegan al consenso en cuanto a una determinada Norma.

¿Qué es una norma?

Las normas son un modelo, un patrón, ejemplo o criterio a seguir. Una norma es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos que han de tener una compatibilidad para ser usados a nivel internacional.

Pongamos, por ejemplo, el problema que ocasiona a muchos usuarios los distintos modelos de enchufes que existen a escala internacional para poder acoplar pequeñas máquinas de uso personal: secadores de cabello, máquinas de afeitarse, etc. cuando se viaja.

La incompatibilidad repercute en muchos campos. La normalización de los productos es, pues, importante.

La finalidad principal de las normas ISO es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad.

Tipología de normas

Las normas pueden ser cuantitativas (normas de dimensión, por ej. las DIN-A, etc.) y cualitativas (las 9000 de calidad, etc.)

Los campos de aplicación son amplios y en el ámbito de la información científica y técnica es también muy importante.⁵⁶

5.1.3 Hoja ISO.

La Hoja ISO permite detallar y documentar los procesos de la organización, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, los responsables de las actividades, la terminología a utilizarse y los cambios que se agreguen en los procesos.

⁵⁶ <http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm>

El formato para las Hojas ISO y flujo diagramación es el siguiente:


 FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
Proceso:									
Código:		Fecha:			Status:				
Objetivo:									
Alcance:		Desde:							
		Hasta:							
Entradas:									
Salidas:									
Responsable:									
Frecuencia:					Volumen:				
Tiempo:					Costo:				
Eficiencia en Tiempo:					Eficiencia en Costos:				
N°	ACTIVIDAD	RESPONS. 1	RESPONS. 2	RESPONS. 3	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/ PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
TOTALES									
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA									
FUSION									
CREACION									
ELIMINACIÓN									
Elaborado por:		Supervisado por:				Autorizado por:			

Tabla N° 2. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

5.2 Hoja de Mejoramiento

Este formato permite observar de mejor manera las dificultades y las soluciones propuestas, se define la situación actual, la situación propuesta y las diferencias entre estas, también se determinan los beneficios deseados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.



HOJA DE MEJORAMIENTO										
	Proceso:									
	Código:				Fecha:					
	Entradas:									
Salidas:										
Responsable:										
PROBLEMAS DETECTADOS:										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
BENEFICIO ESPERADO										
TIEMPO					COSTO					
Diferencia x volumen					Diferencia x volumen					

Tabla N° 3 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Proceso: Planificación de Actividades.

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO												
	Proceso: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES											
	Código: MP-PA-J.1.2-03	Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007			Status: Propuesta							
Objetivo:	Disponer de un documento que sirva de guía para la elaboración del plan que permita cumplir con los objetivos y estrategias institucionales.											
Alcance:	Desde:	La recopilación de la información										
	Hasta:	Elaboración, aprobación y difusión del POA.										
Entradas:	Necesidades y requerimientos de objetivos y actividades de las diferentes áreas.											
Salidas:	Plan Anual de Actividades, aprobado, difundido y analizado.											
Responsable:	DIRECTOR Y CONSEJO TÉCNICO											
Frecuencia:	ANUAL					Volumen:		UNO				
Tiempo:	375 MINUTOS					Costo:		\$ 121,36				
Eficiencia en Tiempo:		76 %				Eficiencia en Costos:			82,77%			
N°	ACTIVIDAD	DIRECTOR	CONSEJO TÉCNICO	SECRETARIA	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA			
					AV	NAV	AV	NAV				
1	Dispone un oficio circular dirigido a todos los del Consejo Técnico solicitando los principales objetivos y actividades que se pueden desarrollar en el año e indicando el posible presupuesto límite.	Inicio 1 EP			45		10,45			El documento será firmado por el Director y todos los Jefes de área llenarán la información a tiempo de acuerdo a lo planificado.		
2	Los jefes de cada área recopilan toda la información y requerimientos que van a necesitar durante todo el año.		2 EP		45		40,01					
3	Los directivos remiten la información en los formularios respectivos.		3 FR		15		13,34			Los requerimientos del formulario reflejarán los objetivos, actividades a desarrollarse en la Unidad.		
4	El director convoca para la discusión, análisis y elaboración del plan.	4				90		20,91		La reunión se hará el primer lunes laborable de cada año.		
5	El Director elabora el plan.	5			60		13,94			El Plan será difundido en cada una de las áreas y aprobado oportunamente por el Director		
6	La Secretaria edita el plan			6	60		8,77					
7	Aprueba y la difunde para su cumplimiento obligatorio	7 Fin			60		13,94			Gracias al plan de actividades los requerimientos del formulario reflejan los objetivos, actividades a desarrollarse en la UMSS.		
TOTALES					285	90	100,45	20,91				
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA	4	EP= Elaboración del plan de actividades.			Presupuestación de Necesidades				Documento de Plan de Actividades			
FUSION	2	FR= Formularios Respetivos.										
CREACION	1											
ELIMINACIÓN	2											
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:						
Miguel J. Martínez A.			Dr. Milton Vega			Dr. Milton Vega						

MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO
UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR



DIRECCIÓN

MEMORANDO DIREC. 065-2008

FECHA: MDMQ. Quito, día, mes, año.

PARA:

DE:

ASUNTO:

Elaborado por: Aprobado por:.....

Original: Copia:

Atentamente,

Dr. Milton Vega.

DIRECTOR UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR

Código: N° MP-PA-J.1.2-03

Glosario de Términos para la Elaboración del POA.

Proyectos.

Conjunto de obras necesarias para alcanzar los objetivos y metas en un programa o subprograma de inversión tendientes a la creación, ampliación y/o conservación de una entidad productiva perteneciente al patrimonio nacional.

Metas.

Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.

Fases / Actividades

Es el conjunto de acciones agrupadas que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros a cargo de una entidad administrativa a nivel intermedio o bajo.

Indicadores de Gestión Institucional

Parámetros cuantitativos que permitan evaluar el cumplimiento o alcance de las metas a través del tiempo; Ayudarán a medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la gestión realizada. ANEXO: FICHA INDICADOR.

Fuente de verificación.

Describir cuales son las fuentes que permitirán verificar el avance del desarrollo o ejecución de la meta.

Valor. Recursos reales necesarios para cumplir con los planes de desarrollo municipal.

Partida presupuestaria.

Corresponde a los códigos que identifica la agrupación presupuestaria a la que pertenece. Permite establecer una clara y ordenada identificación de los diversos rubros de ingresos y gastos, según su objeto, en la estructura de título, grupo, subgrupo e ítem y su ordenamiento a partir de la concepción económica.

Fuente Financiamiento.

Las fuentes de financiamiento serán las que constan en el numeral A.2 Lineamientos Generales de las Directrices Presupuestar.

Localización.

Lugar de ejecución del proyecto.

Cronograma de ejecución

Representación de las actividades CUATRIMESTRAL para la ejecución de las mismas, con los respectivos responsables y que permitan cumplir la meta.

MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO
UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR



DIRECCIÓN

DIREC. 065-2008
Código: N° MP-PA-J.1.2-03

FECHA: MDMQ. Quito, día, mes, año.



PLAN OPERATIVO ANUAL - POA AÑO.....


Programa (Eje):

Subprograma (U. Administrativa):


Reto Estratégico (Conforme lo definido en el Balanced Score Card):

Proyectos	Metas	Fases / Actividades	Resultados	Indicadores de Gestión Institucional	Fuente de verificación	Valor	Partida presupuestaria	Fuente Financiamiento	Localización	Beneficiario		Cronograma de ejecución			OBSERVACIONES	
										H	M	Fecha Inicio	Fecha Término	1		2
				TOTAL												

Tabla N° 4 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

HOJA DE MEJORAMIENTO										
		Proceso: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES								
		Código: MP-PA-J.1.2-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007						
Entradas:		Necesidades y requerimientos de objetivos y actividades de las diferentes áreas.								
Salidas:		Plan Anual de Actividades, aprobado, difundido y analizado.								
Responsable:		DIRECTOR Y CONSEJO TÉCNICO								
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puede ser que no reciban todos el oficio o que no cumplan con las especificaciones ordenadas ▪ El Director Convoca a reunión a todos los del consejo Técnico, si faltare uno no se puede seguir con la reunión ▪ Existe demora en aprobar el plan de actividades para las Áreas ▪ No refleja los requerimientos de objetivos y actividades con la política de la Unidad 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El documento será firmado por el Director y todos los Jefes de área llenarán la información a tiempo de acuerdo a lo planificado. ▪ La reunión se hará el primer lunes laborable de cada año, con el objeto de que estén todos con sus documentos de respaldo. ▪ El Plan será difundido en cada una de las áreas y aprobado oportunamente por el Director ▪ Gracias al plan de actividades los requerimientos del formulario reflejan los objetivos, actividades a desarrollarse en la UMSS. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
330	990	1320	25,00%	71,49	466,46	537,95	13,29%	ANUAL	UNO	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
285	90	375	76,00%	100,45	20,91	121,36	82,77%	ANUAL	UNO	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
45	900	945	-51,00%	-28,96	445,55	416,59	-69,48%	ANUAL	UNO	
BENEFICIO ESPERADO										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		945 x 1 =		945 minutos		Diferencia x volumen		416,59 x 1 =		\$ 416,59

Proceso: Presupuestación de Necesidades.

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
	Proceso: PRESUPUESTACIÓN DE NECESIDADES									
	Código: MP-FCP-O.2.1-03			Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007		Status: Propuesta				
Objetivo:	Plasmar en un documento (Presupuesto de la Unidad), estimación de ingresos y asignación de gastos en base a la Planificación de la UMSS									
Alcance:	Desde:	El establecimiento y formulación de directrices y recepción de información.								
	Hasta:	Envío de la Proforma al DMQ aprobado,								
Entradas:	Estimación de Ingresos y Asignación de Gastos en base a la Planificación de la UMSS									
Salidas:	Presupuesto Anual Consolidado									
Responsable:	Resp.Presup./Jefe Administ./ Director									
Frecuencia:	ANUAL					Volumen:	UNO			
Tiempo:	645 MINUTOS					Costo:	\$ 298,14			
Eficiencia en Tiempo:	86,05%					Eficiencia en Costos:			88,64%	
N°	ACTIVIDAD	Jefes de Área	Jefe Financiero	Director	Consejo Metropolitano	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Establece y difunde directrices y formularios		Inicio 1				45		16,92	Se enviará por medio del Internet, las normativas totalmente especificadas para la consolidación del presupuesto .
2	Elabora los POAS de las Areas	2				180		109,49		Cada Unidad tiene un tiempo determinado para enviar el POA.
3	Establece indicadores de Gestión Básicos		3			90		54,75		Se utilizarán herramientas adecuadas para establecer indicadres de Gestión.
4	Consolida el Plan Operativo Anual de la UMSS		4 POA			180		67,68		La elaboración del plan se lo hará en el tiempo establecido para cada uno de las áreas según lo determinado.
5	Formula la Proforma Presupuestaria		5 PP			60		22,56		SIN NOVEDAD
6	Aprueba Proforma.			6		30		6,97		Se difundirá en cada una de las áreas las políticas para elaborar la proformas gracias al plan de actividades
7	Envía a DMQ para aprobación						45		16,92	La Información se enviará completa via Internet y por transporte para su debida aprobación.
8	Recibe Presupuesto Aprobado para su ejecución		8 Fin			15		2,85		
TOTALES						555	90	264,30	33,84	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	5	POA= Plan Operativo Anual.			Planificación de Actividades				Proforma presupuestaria	
FUSION	2	PP= Proforma Presupuestaria			Ejecución Presupuestaria					
CREACION	0				Plan y Consolidación de Compras					
ELIMINACIÓN	3									
Elaborado por: Miguel J. Martínez A.				Supervisado por: Ing. Marco Jimenez			Autorizado por: Dr. Milton Vega			
2 de 2										

Sub-Programa (U. Administrativa):

Proyecto:

Actividad 1:


DETALLE DE INGRESOS Y GASTOS				
(valores en dólares)				
INGRESOS				
PARTIDA	CONCEPTO	ASIGNACION INICIAL 2008	PROFORMA 2009	JUSTIFICATIVOS
GRUPO-SUBGRUPO-ITEM				
TOTAL INGRESOS				
GASTOS				
PARTIDA	CONCEPTO	ASIGNACION INICIAL 2008	PROFORMA 2009	JUSTIFICATIVOS
GRUPO-SUBGRUPO-ITEM				
TOTAL GASTOS				

Nota: Se llenará este formulario por cada actividad
Se adjunta estructura de gasto por ITEM


GASTOS					
PARTIDA	CONCEPTO	VALOR	INSTITUCION BENEFICIARIA	RUC	NO. DE CUENTA
GRUPO-SUBGRUPO-ITEM					
58					
78					


Tabla N° 5 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

CÓDIGO: N° MP-FCP-O.2.1-03


HOJA DE MEJORAMIENTO										
		Proceso: PRESUPUESTACIÓN DE NECESIDADES								
		Código: MP-FCP-O.2.1-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007						
Entradas:		Estimación de Ingresos y Asignación de Gastos en base a la Planificación de la UMSS								
Salidas:		Presupuesto Anual Consolidado								
Responsable:		Resp.Presup./Jefe Administ./ Director								
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No entiendan la necesidad de la normativa ▪ No se envié a tiempo los POAS de las Unidades y existe demora en establecer los indicadores de Gestión ▪ Demora en establecer el POA de la UMSS ▪ No refleja la pro forma con la política de la Unidad ▪ No se aprueba el presupuesto solicitado a tiempo 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se enviará por medio del Internet, las normativas totalmente especificadas para la consolidación del presupuesto del presupuesto. ▪ Cada Unidad tendrá un tiempo determinado para enviar el POA y se utilizarán herramientas adecuadas para establecer indicadores de Gestión. ▪ La elaboración del plan se lo hará en el tiempo establecido para cada uno de las áreas según lo determinado. ▪ Se difundirá en cada una de las áreas las políticas para elaborar la proformas gracias al plan de actividades ▪ La Información se enviará completa vía Internet y por transporte para su debida aprobación. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
330	14070	14400	2,29%	109,88	12075,19	12185,07	0,90%	ANUAL	UNO	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
555	90	645	86,05%	264,30	33,84	298,14	88,64%	ANUAL	UNO	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
-225	13980	13755	-83,76%	-154,42	12041,35	11886,93	-87,74%	ANUAL	UNO	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		13755 x 1 =		13755 minutos		Diferencia x volumen		11886,93 x 1 =		\$ 11.886,93

Proceso: Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
		Subproceso: ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES								
		Código: MP-CPAA-M.L.I-03	Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007	Status: Propuesta						
Objetivo:	Establecer un proceso documentado para la Elaboración del Plan Anual de Compras(PAC), que garantice el oportuno abastecimiento de bienes, suministros y materiales a todas las áreas operativas.									
Alcance:	Desde:	Pedido Anuales de todas las Dependencias								
	Hasta:	Ejecución del Plan Anual de Compras								
Entradas:	Plan anual de adquisiciones									
Salidas:	Plan de Compras ejecutado									
Responsable:	Responsable Administrativo / Director / Responsable de Proveeduría									
Frecuencia:	ANUAL						Volumen:	UNO		
Tiempo:	185 MINUTOS						Costo:	\$ 33,52		
Eficiencia en Tiempo:	59,46%						Eficiencia en Costos:	62,64%		
Nº	ACTIVIDAD	Jefe Administ	Director	Resp. de Proveeduría	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Solicita y Consolida la Información para obtener el PAC en base al POA de la UMSS	Inicio POA @ 1			30		5,58		Cada responsable de las áreas deberá entregar la información correcta vía Internet para optimizar el tiempo establecido.	
2	Envía Información recopilada a Bodegas	2				10		1,86	SIN NOVEDAD	
3	Verifica Existencias			3 L.E.V		45		6,94	Se implementa un sistema de control de ingresos y egresos de los activos y bienes de acuerdo al PAC	
4	Revisa Listados Verificados	4				20		3,72	Se realiza Inventarios quincenalmente de cada bodega de Activos y bienes de Consumo gracias al nuevo sistema de control	
5	Elabora Plan Anual de Adquisiciones	5 PAC			60		11,16		Gracias al PAC se elaborará los documentos oportunamente gracias a la información obtenida	
6	Aprueba el PAC.			6 PAC @	15		3,48		El plan anual de Adqui. Se lo enviará via Internet para su análisis respectivo	
7	Ejecuta el Plan Anual de Adquisiciones			7 Fin	5		0,77		El Presupuesto refleja las necesidades de compra.	
TOTALES					110	75	21,00	12,52		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	3	POA.= Plan Anual Operativo			Compras				Documento Plan Anual de Adquisiciones	
FUSION	2	L.E.V. = Listados Elaborados y Verificados								
CREACION	0	PAC = Plan Anual de Compras								
ELIMINACIÓN	2									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Miguel J. Martínez A.			Lic. Manuel Moreano			Dr. Milton Vega				
3 de 3										

		HOJA DE MEJORAMIENTO								
		Subproceso:		ELABORACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES						
		Código:		MP-CPAA-M.1.1-03		Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007		
Entradas:	Plan anual de adquisiciones									
Salidas:	Plan de Compras ejecutado									
Responsable:	Responsable Administrativo / Director / Responsable de Proveeduría									
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de apoyo de Responsables de áreas y Pedidos mal elaborados y demorados ▪ Demora en la entrega de documentos y Productos sin movimiento ▪ Se detecta productos caducados y características de productos inadecuados y demorados ▪ Se traspapela la información y no se aprueba por mal elaboración del documento ▪ Falta de recursos económicos 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada responsable de las áreas deberá entregar la información correcta vía Internet para optimizar el tiempo establecido. ▪ Se implementará un sistema de control de ingresos y egresos de los activos y bienes de acuerdo al PAC ▪ Se realizara Inventarios quincenalmente de cada bodega de Activos y bienes de Consumo mediante el nuevo sistema de control ▪ Gracias al PAC se elaborará los documentos oportunamente gracias a la información obtenida ▪ El plan anual de Adquisiciones se lo enviará vía Internet para su análisis respectivo y el Presupuesto refleja las necesidades de compra. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
30	1685	1715	1,75%	5,1	298,89	303,99	1,68%	ANUAL	UNO	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
110	75	185	59,46%	21,00	12,52	33,52	62,64%	ANUAL	UNO	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
-80	1610	1530	-57,71%	-15,90	286,37	270,47	-60,96%	ANUAL	UNO	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		1530 x 1 =		1530 minutos		Diferencia x volumen		270,47 x 1 =		\$ 270,47

Proceso: Compras.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
										
Subproceso:		COMPRAS								
Código:		MP-COM-M.1.3-03			Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007		Status:	Propuesta
Objetivo:		Realizar la adquisición de bienes o servicios en cumplimiento con lo establecido por el MDMQ y del PAC								
Alcance:		Desde: Pedidos de Compra								
		Hasta: Recepción de Mercadería o del Servicio Contratado								
Entradas:		Pedidos de Compra, de bodega y de mantenimiento preventivo, correctivo								
Salidas:		Ingreso de mercadería o servicio Contratado								
Responsable:		Jefe Administrativo / Responsable de Proveeduría								
Frecuencia:		ANUAL				Volumen:		DOCE		
Tiempo:		78 MINUTOS				Costo:		\$ 12,35		
Eficiencia en Tiempo:		83,33 %				Eficiencia en Costos:		83,76%		
N°	ACTIVIDAD	Jefe Administ	Resp. de Proveeduría	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
				AV	NAV	AV	NAV			
1	Recibe y organiza los Pedidos	Inicio 1	10					Los pedidos de compra, mantenimiento preventivo, correctivo se elaborarán con previa autorización y de acuerdo con el PAC		
2	Verifica existencia en Bodega y si está incluido en el PAC		2		8		1,23	Verifica existencias en el nuevo sistema de control de pedidos de bodega.		
3	Si no hay en existencia; pero si consta en el pedido en el PAC, se selecciona al proveedor		3		10		1,54	Se revisa en el Registro de Proveedores a los posibles distribuidores.		
4	Cotiza los Bienes o Servicios		4		10		1,54	Las Proformas referenciales de los proveedores cumplen los requisitos establecidos para la compra y son cotizaciones oportunas presentadas a tiempo		
5	Solicitud de Certificación Presupuestaria		5		5		0,77			
6	Notifica al Proveedor		6		5		0,77	La información de la adjudicación del contrato se lo hará via Internet.		
7	Compra de Bienes de acuerdo al Ordenador de Gasto		7		10		1,54	El Presupuesto tiene que reflejar las necesidades de compra en base al PAC.		
8	Remite documentación a Contabilidad y a Bodega de Activos Fijos y Bienes de Consumo		8			5	0,77	Se envía la documentación en magnético para su análisis y control previo.		
9	Recibe mercadería, Bienes adquiridos y actualiza Kardex		9		10		1,54	SIN NOVEDAD		
10	Si existe en Bodega entrega Bienes Solicitados	2	10	Fin	5		0,77	SIN NOVEDAD		
				TOTALES	65	13	10,35	2,01		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	6	PAC = Plan Anual de Compras			Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones.			Solicitud de Compra		
FUSION	1	R.P. = Registro de Proveedores			Reforma Presupuestaria					
CREACION	3	P.r. = Proformas Referenciales								
ELIMINACIÓN	4	C.A.D= Contrato de Adjudicación								
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:			
Miguel J. Martínez A.				Lic. Manuel Moreano			Dr. Milton Vega			




UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR		SOLICITUD DE ADQUISICIONES BIENES DE CONSUMO								
							No _____			
(1) Dirección: Solicito a usted se sirva atender el siguiente pedido para: _____							Fecha de solicitud: _____			
Área _____		Nombre del responsable del Área _____					Año _____ Mes _____ Día _____			
CODIGO	CANTIDAD	PRESENTACIÓN	DESCRIPCIÓN	STOCK	CODIGO	CANTIDAD	PRESENTACIÓN	DESCRIPCIÓN	STOCK	
1	00000000	0000000000	00000000000000000000000000000000	000000	00000000	00000000	000000000000	00000000000000000000000000000000	000000	
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
Firma solicitante: _____										
(2) Informe técnico INTERNO										
Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Hora: _____										
(3) Informe Técnico EXTERNO: Se adjunta informe que contiene N° _____ hojas útiles y Factura No. _____										
Empresa: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Hora: _____										
(4) PROFORMA (s) - RESPONSABLE DE PROVEEDURIA					(5) DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA RESPONSABLE DE PRESUPUESTO			(6) AUTORIZACION DEL GASTO DIRECCIÓN		
Proveedor _____ No. Hojas _____					SI _____ NO _____			Decisión: _____		
Prof. No _____ Valor \$ _____ Fecha _____										
Proveedor _____ No. Hojas _____					Partida: _____			Firma: _____		
Prof. No _____ Valor \$ _____ Fecha _____										
Proveedor _____ No. Hojas _____					Firma _____			Fecha: _____		
Prof. No _____ Valor \$ _____ Fecha _____										
Observaciones: _____					Fecha: _____			Firma: _____		
Firma: _____					Fecha: _____			Fecha: _____		
Fecha: _____										
(7) ADJUDICACION - DIRECCIÓN/PROVEEDURÍA			(8) RECEPCIÓN DE MATERIALES Y/O SUMINISTROS		(9) CONTROL PREVIO AL COMPROMISO			(10) AUTORIZACIÓN DE PAGO JEFATURA ADMINISTRATIVA		
Proveedor _____			Recibo la Factura No. _____ fecha _____		Una vez revisada la documentación certificamos su legalidad y veracidad:			Nombre: _____		
No. Hojas: _____			Adjunto el Ingreso a Bodega No. _____		Administrativo			Firma: _____		
Monto: _____			Nombre: _____		Firma: _____			Fecha: _____		
Justificativo: _____			Fecha: _____		Presupuesto			Nombre: _____		
Firma _____ Fecha: _____			Firma: _____		Fecha: _____			Firma: _____		
PROVEEDURÍA: Elaboración carta de Adjudicación No. _____			Nombre: _____		Fecha: _____			Fecha: _____		
Firma _____ Fecha: _____			Firma: _____		Nombre: _____			Fecha: _____		
			Fecha: _____		Firma: _____					
					Fecha: _____					

Tabla N° 7 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

CÓDIGO: MP-COM-M.1.3-03

HOJA DE MEJORAMIENTO										
		Subproceso: COMPRAS		Código: MP-COM-M.1.3-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007				
		Entradas: Pedidos de Compra, de bodega y de mantenimiento preventivo, correctivo		Salidas: Ingreso de mercadería o servicio Contratado		Responsable: Responsable Administrativo / Responsable de Proveeduría				
PROBLEMAS DETECTADOS: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedidos mal elaborados ▪ Proveedores no calificados ▪ Cotizaciones no son oportunas ▪ Falta de recursos económicos por limitación de compra de acuerdo al ordenador ▪ No llegue la información al proveedor y falta de control previo 										
SOLUCIONES PROPUESTAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los pedidos de compra, mantenimiento preventivo, correctivo se elaborarán con previa autorización y de acuerdo con el PAC ▪ Se revisará en el Registro de Proveedores a los posibles distribuidores y se verifica existencias en el nuevo sistema de control de pedidos de bodega. ▪ Las Proformas referenciales de los proveedores cumplirán los requisitos establecidos para la compra, son cotizaciones oportunas presentadas a tiempo. ▪ El Presupuesto tendrá que reflejar las necesidades de compra en base al PAC. ▪ La información de la adjudicación del contrato se lo hará vía Internet, además se enviará la documentación en magnético para su análisis y control previo. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
60	85	145	41,38%	9,97	13,12	23,09	43,19%	ANUAL	DOCE	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
65	13	78	83,33%	10,35	2,01	12,35	83,76%	ANUAL	DOCE	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
-5	72	67	-41,95%	-0,38	11,11	10,74	-40,57%	ANUAL	DOCE	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO					COSTO					
Diferencia x volumen		67	X	12 =	804 minutos		Diferencia x volumen		10,74 X 12 =	\$ 128,88

Proceso: Mantenimiento de Maquinaria, equipos, Vehículos e Infraestructura

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
		Subproceso: MANTENIMIENTO		Código: MP-MT-M.3-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007		Status: Propuesta		
Objetivo:	Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo, que facilite resolver los problemas técnicos presentados del funcionamiento de todas las dependencias hospitalarias									
Alcance:	Desde:	Detección de bienes que requieran mantenimiento preventivo y correctivo								
	Hasta:	Bien reparado								
Entradas:	Programa de Mantenimiento Preventivo o solicitud de reparación									
Salidas:	Bienes en buen funcionamiento o reparados.									
Responsable:	Secretaria de Mantenimiento/Jefe de Mantenimiento/Responsable de Área/ Técnico de Mantenimiento									
Frecuencia:	MENSUAL							Volumen:	CINCO	
Tiempo:	258							Costo:	\$ 49,43	
Eficiencia en Tiempo:	91,09%							Eficiencia en Costos:	92,39%	
Nº	ACTIVIDAD	Secretaria de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	Técnico de Mantenimiento	Responsable de Área	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Elaboración del plan Trimestral de Mantenimiento preventivo y Correctivo		Inicio 1 PPC			45		7,60		Elaborar un plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo Trimestralmente.
2	Recibe los Pedidos de Mantenimiento.	SSM	2			10		1,53		Se envía por mail los instructivos para el mantenimiento preventivo para que se aplique y se eviten daños o mal funcionamiento del equipo.
3	Detecta bienes que necesiten mantenimiento preventivo y correctivo.		3			15		2,53		Se envía por mail los instructivos para el mantenimiento preventivo.
4	Solicita Instructivo respectivo para mantenimiento preventivo indicando los responsables a realizarlo de acuerdo al bien o equipo.		4 IMP @			10		1,69		Técnico recibe un curso de capacitación sobre los equipos y software de la UMSS, con lo cual se atiende en forma oportuna y se elabora informes eficientemente.
5	Asigna Técnico para reparación del Equipo, Vehículo , Maquinaria o Infraestructura		5			5		0,84		En caso de encontrar daños no programados, el técnico de Mantenim. realiza ajuste o una nueva reparación o solicita la compra de repuestos, piezas que debe estar incluido en el PAC.
6	Solicita y recibe Materiales a Bodega de Bienes de Consumo necesario para el mantenimiento o reparación.			6 SMC	/// Pasa a compra	10		1,53		En cada reparación se realiza una prueba real de funcionamiento del equipo. Se tiene un solo documento de Servicio de Mantenimiento para facilitar el tiempo de despacho de documentos
7	Realiza la reparación y elabora Informe Técnico			7 SSM		90		13,81		
8	Realiza prueba de Funcionamiento del equipo y emite conformidad de la Reparación				8 SSM	50		16,13		
9	Revisa Información para determinar conformidad de documentos y del equipo reparado.	SSM	9				8		1,23	
10	Remite Información del mantenimiento realizado a la Jefatura Administrativa Financiera		10	Fin					2,53	
TOTALES						235	23	45,67	3,76	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	8	SSM. = Solicitud de Servicio de Mantenimiento			Compras				Solicitud de Servicio de Mantenimiento	
FUSION	6	IMP. = Instructivo de Mantenimiento Preventivo			Bodega De Bienes de Consumo y Activos fijos					
CREACION	3	S.M. = Solicitud de Materiales y de Compra								
ELIMINACIÓN	10									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Miguel J. Martínez A.			Lic. Manuel Moreano			Dr. Milton Vega				
5 de 5										

INSTRUCCIONES PARA LA SOLICITUD DE
SERVICIO DE BIENES Y/O INMUEBLES

El trámite para la obtención final del servicio de mantenimiento lo realizará en forma secuencial según el siguiente detalle:

1. **Área:** anotar el nombre del área, del responsable y fecha de solicitud de mantenimiento

2. **Actividad o trabajo solicitado:** Describir el trabajo a realizarse (mantenimiento preventivo, arreglo o cambio), situación actual del bien, **Nombre del bien y/o inmueble:** escribir el nombre del bien y/o área a arreglar.
Marca, Modelo y Serie estos espacios solo se llenarán cuando se trate de un equipo y deberán llenarse todos los casilleros.
Código de barras: Se llenará cuando se trate de bienes muebles y equipos en general, en el caso de que no exista código de barras en los bienes, deberá coordinarse con Bodega de Bienes Muebles, llenar este espacio es **OBLIGATORIO**.
Firma solicitante: Firmará el responsable del Área que solicita el servicio.

3. **Recepción Secretaría de Mantenimiento:** Nombre, fecha, hora y firma: en que se recibe la solicitud en el área de mantenimiento.

4. **Trabajo delegado a:** **Nombre:** Nombre de la persona a quien se delegó (Indicado por la Jefatura de Mantenimiento). **Fecha, hora y firma:** de la persona delegada que recibe el formulario.

5. **Informe técnico previo de mantenimiento:** la persona delegada, escribirá en este espacio el estado de los bienes y/o inmuebles como los encontró y emitirá un criterio técnico del trabajo a realizarse, e indicará con una **X** si el trabajo es Interno (**5.a**) o externo (**5.b**).
 - **Adjuntar informe y pro forma:** Si se marca el casillero (**5.b**) **Mantenimiento externo**, Proveeduría solicitará a un proveedor, un Informe técnico previo según sea el caso y la pro forma respectiva.

6. **Informe técnico final de mantenimiento:** Si el trabajo es interno el delegado describirá el mantenimiento realizado, mismo que debe ser sumillado por el responsable de mantenimiento. Si el **mantenimiento es externo** el Responsable de Mantenimiento emitirá un informe técnico del estado de los bienes y/o inmuebles, previo al trabajo a realizarse.

7. **Informe Técnico EXTERNO (descripción del daño):** Proveeduría hará llenar a la Empresa Proveedora los espacios de este casillero en donde se dejará constancia el número de hojas que contenga el Informe entregado, el Nombre de la Empresa, la firma, la fecha y la hora en que se receipta.
8. **Pro forma (s):** El responsable de Proveeduría llenará los datos en forma completa y en observaciones indicará si existen más proformas.
9. **Disponibilidad Presupuestaria:** El responsable de presupuesto asignará la partida (s) presupuestaria.
10. **Autorización de Gasto:** El Director indicará su decisión respecto al proceso.
11. **Adjudicación:** El Director indicará la Empresa Adjudicada con el justificativo correspondiente y Proveeduría designará el número de la carta de adjudicación realizada.
12. **Informe final externo - Proveedor:** espacio ha ser llenado por el personal de Mantenimiento, receiptando la firma al Proveedor.
13. **Recepción del Servicio por mantenimiento:** casillero ha ser llenado por el Responsable de Mantenimiento.
14. **Recepción del Servicio:** El solicitante certificará la recepción del servicio a satisfacción acorde a lo señalado en la factura extendida por la Empresa.
15. **Control previo al compromiso:** Administración y Presupuesto realizarán la revisión de toda la documentación certificando su legalidad y veracidad.
16. **Autorización de Pago:** La Jefatura Administrativa Financiera autorizará con su firma el pago respectivo.

CODIGO:	MP-MT-M.3-03
----------------	---------------------




UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR		SOLICITUD DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE: BIENES Y/O INMUEBLES				
(1) Responsable de Mantenimiento: Solicito a usted se sirva atender el siguiente pedido:					No. _____	
Área _____ Nombre del responsable del Area _____					Fecha de solicitud: _____	
					Año _____ Mes _____ Día _____	
(2) Actividad o trabajo solicitado	Nombre del bien y/o inmueble	Marca	Modelo	Serie	Cód. barra	
Firma solicitante: _____						
MANTENIMIENTO INTERNO						
(3) Recepción Secretaría Mantenimiento:	Nombre: _____	fecha: _____	hora: _____	firma _____		
(4) Trabajo delegado a:	Nombre: _____	fecha: _____	hora: _____	firma _____		
(5) Informe técnico previo de mantenimiento:						
(5.a) Mantenimiento			(5.b) Mantenimiento externo*:			
*Adjuntar informe y proforma						
Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Hora: _____						
(6) Informe Técnico final de Mantenimiento (descripción del trabajo y/o estado del bien-inmueble):						
Nombre: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Hora: _____ (Jefatura de Mantenimiento)						
MANTENIMIENTO EXTERNO						
(7) Informe Técnico EXTERNO (descripción del daño): Se adjunta informe que contiene N° _____ hojas útiles						
Empresa: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Hora: _____						
(8) PROFORMA (s) - RESPONSABLE DE PROVEEDURIA			DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAR RESPONSABLE DE PRESUPUESTO		(10) AUTORIZACION DEL GASTO DIRECCIÓN	
Proveedor _____	No. Hojas _____	Fecha _____	Prof. No. _____	Valor \$ _____	Si _____ NO _____	Decisión: _____
Proveedor _____	No. Hojas _____	Fecha _____	Prof. No. _____	Valor \$ _____	Partida: _____	
Proveedor _____	No. Hojas _____	Fecha _____	Prof. No. _____	Valor \$ _____	Firma _____	Firma: _____
Observaciones: _____			Fecha: _____		Fecha: _____	
Firma: _____			Fecha: _____			
(11) ADJUDICACION - DIRECCION /PROVEEDURÍA		(12) INFORME FINAL EXTERNO- PROVEEDOR		(13) RECEPCION DEL SERVICIO POR MANTENIMIENTO		
Proveedor _____		Se adjunta Informe que contiene No. _____ d		Repuestos nuevos Ingresan a Bodega: SI _____ NO _____		
Monto: _____		Útiles, y Factura No. _____ de fecha: _____		Observaciones: _____		
Justificativo: _____		Observaciones: _____		Repuestos cambiados son entregados a Mantenimiento: SI _____ NO _____		
Firma _____ Fecha: _____				El bien y/o Servicio se recibe a entera satisfacción según Factura No. _____ Fecha: _____		
PROVEEDURIA Elaboración Carta de Adjudicación No. _____		Empresa: _____		Nombre: _____		
Firma _____ Fecha: _____		Firma: _____ Fecha: _____		Firma: _____ Fecha: _____		
		(Certificación del Trabajo Realizado)				
(14) RECEPCIÓN DEL SERVICIO: El servicio se recibe a entera satisfacción, según Factura No. _____ Fecha: _____						
Nombre del Responsable del de Area _____ Firma _____ Fecha _____						
(15) CONTROL PREVIO AL COMPROMISO			(16) AUTORIZACION DE PAGO JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA			
Una vez revisada la documentación certificamos su legalidad y veracidad: Administrativo			Presupuesto			
Nombre: _____		Nombre: _____		Nombre: _____		
Firma: _____		Firma: _____		Firma: _____		
Fecha: _____		Fecha: _____		Fecha: _____		

Tabla N° 8 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

HOJA DE MEJORAMIENTO									
		Subproceso:		MANTENIMIENTO					
		Código:		MP-MT-M.3-03		Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007	
Entradas:		Programa de Mantenimiento Preventivo o solicitud de reparación							
Salidas:		Bienes en buen funcionamiento o reparados.							
Responsable:		Secretaria de Mantenimiento/Jefe de Mantenimiento/Responsable de Área/Técnico de Mantenimiento							
PROBLEMAS DETECTADOS:									
<ul style="list-style-type: none"> No se encuentra disponible el técnico y pedidos de datos incorrectos Falta de colaboración de personal y materiales en mal estado Se encuentren daños no programados y mal funcionamiento del equipo Demora en el técnico de la empresa e informe mal elaborado Sujetos a tiempo de reparación de la empresa y falta de documentación No se determina el funcionamiento real del equipo Demora en el despacho de la documentos 									
SOLUCIONES PROPUESTAS									
<ul style="list-style-type: none"> Para evitar en gran parte de los problemas detectados se elaborará un plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo Trimestralmente. Los pedidos mantenimiento preventivo, correctivo se elaborarán con previa autorización, su respectivo formulario y se dará capacitación al personal. Se enviará por mail los instructivos para el mantenimiento preventivo para que se aplique y se eviten daños o mal funcionamiento del equipo. Técnico recibirá un curso de capacitación sobre los equipos y software de la UMSS, con lo cual se atiende en forma oportuna y se elaborará informes eficientemente. En caso de encontrar daños no programados, el técnico de mantenimiento realizará ajuste o una nueva reparación o solicita la compra de repuestos, piezas que debe estar incluido en el PAC. En cada reparación se realizará una prueba real de funcionamiento del equipo. Se tendrá un solo documento de Servicio de Mantenimiento para facilitar el tiempo de despacho de documentos 									
SITUACIÓN ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
205	11025	11230	1,83%	32,14	1860,34	1892,48	1,70%	MENSUAL	CINCO
SITUACIÓN PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
235	23	258	91,09%	45,67	3,76	49,43	92,39%	MENSUAL	CINCO
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
-30	11002	10972	-89,26%	-13,53	1856,58	1843,05	-90,69%	MENSUAL	CINCO
BENEFICIO ESPERADO ANUAL									
TIEMPO					COSTO				
Diferencia x volumen	10972 X 5 X 12 =			658320 minutos	Diferencia x volumen	1843,05 X 5 X 12=			\$ 110.583,00

Proceso: Reforma Presupuestaria.


FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO										
		Subproceso: REFORMA PRESUPUESTARIA Código: MP-RP-O.2.3-03 Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007 Status: Propuesta								
Objetivo:	Efectuar modificaciones al presupuesto; es decir realizar variaciones a las asignaciones iniciales de ingresos o gastos aprobados, así como de las que pudieren generarse durante el ejercicio fiscal.									
Alcance:	Desde:	Elaboración del Proyecto de Reforma al Presupuesto de la UMSS.								
	Hasta:	Ejecución de reformas presupuestarias								
Entradas:	Solicitud de Reforma Presupuestaria									
Salidas:	Asignación Presupuestaria Reformada.									
Responsable:	Jefe Financiero / Director / Consejo Metropolitano									
Frecuencia:	ANUAL					Volumen:	DOS			
Tiempo:	330 MINUTOS					Costo:	\$ 69,26			
Eficiencia en Tiempo:	83,33 %					Eficiencia en Costos:		82,16%		
N°	ACTIVIDAD	Jefe Financiero	Director	Consejo Metropolitano	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe Solicitud de Reforma Presupuestaria con los documentos habilitantes.	Inicio (1) R.P.			5		0,95		Los solicitantes entregan la documentación de respaldo completa, pues se les intruye lo que deben presentar.	
2	Revisa documentación	2 R.P.				10		1,90	El proyecto de Reforma se elabora oportunamente, pues mediante el Intranet la unidad solicitante realiza el seguimiento respectivo.	
3	Elabora Proyecto de Reforma	3 R.P.			120		22,80			
4	Aprueba Proyecto Reforma primera instancia		4		20		4,65		SIN NOVEDAD	
5	Envía Proyecto de Reforma para aprobación de la Dirección Financiera del MDMQ			5 @ R.P.		45		10,45	Se envía el Proyecto reforma por mail y por transporte con todos los requerimientos que establece el MDMQ	
6	Realiza modificaciones			6 R.P.	60		13,94		La certificación de presupuestos está bien elaborada y es oportuna, pues cuenta con información y documentos de respaldos apropiados.	
7	Aprueba Reforma Presupuestaria			7 R.P.	30		6,97			
8	Implementa Reforma al Sistema	8			30		5,70		Se debe constatar que los nuevos valores del presupuesto esten ingresados al sistema y sea aprobado oportunamente la Reforma Presupuestaria	
9	Imprime asignaciones de Presupuesto Codificado	PC 9 Fin			10		1,90		SIN NOVEDAD	
TOTALES					275	55	56,90	12,35		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	7	RP. = Reforma Presupuestaria			Ejecución presupuestaria				Presupuesto Codificado	
FUSION	2	PC. = Presupuesto Codificado			Presupuestación de Necesidades					
CREACION	3									
ELIMINACIÓN	7									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Miguel J. Martínez A.			Ing. Marco Jimenez			Dr. Milton Vega				
6 de 6										

**MES DE JULIO DEL 2008
PRESUPUESTO CODIFICADO**

PARTIDA PRESUPUESTARIA	DESCRIPCION	ASIGNACION INICIAL	CODIFICADO	COMPROMISO	SALDO POR COMPROMETER	DEVENGADO	SALDO POR DEVENGAR	% DEVENGADO / CODIFICADO
73010100000000	AGUA POTABLE	25.500,00	25.500,00	11.266,00	14.234,00	11.266,00	14.234,00	44,18
73010400000000	ENERGIA ELECTRICA	36.500,00	36.500,00	15.469,46	21.030,54	15.469,46	21.030,54	42,38
73010500000000	TELECOMUNICACIONES	15.500,00	15.500,00	6.801,21	8.698,79	6.801,21	8.698,79	43,88
73010600000000	SERVICIO DE CORREO	500	500	0	500	0	500	0,00
73020100000000	TRANSPORTE PERSONAL	65.500,00	65.500,00	30.420,00	35.080,00	30.420,00	35.080,00	46,44
73020400000000	EDICION,IMPRESION,REPROD.Y PUBLICAC	5.000,00	5.000,00	0	5.000,00	0	5.000,00	0,00
73020700000000	DIFUSION,INFORMACION Y PUBLICIDAD	15.000,00	15.000,00	1.638,00	13.362,00	1.638,00	13.362,00	10,92
73020800000000	SERVICIO DE VIGILANCIA	45.000,00	56.000,00	26.061,28	29.938,72	26.061,28	29.938,72	46,54
73020900000000	SERVICIO DE ASEO	72.000,00	99.000,00	39.576,54	59.423,46	39.576,54	59.423,46	39,98
73029900000000	OTROS SERVICIOS	140.000,00	172.700,00	119.009,77	53.690,23	119.009,77	53.690,23	68,91
73029900000000	OTROS SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	
73030100000000	PASAJES AL INTERIOR	3.000,00	0	0	0	0	0	
73030200000000	PASAJES AL EXTERIOR	10.000,00	0	0	0	0	0	
73030300000000	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS EN EL INTER	6.000,00	0	0	0	0	0	
73030400000000	VIATICOS Y SUBSISTENCIAS AL EXTERIOR	21.000,00	0	0	0	0	0	
73040200000000	EDIFICIOS LOCALES Y RESIDENCIAS	15.000,00	15.000,00	5.861,01	9.138,99	5.861,01	9.138,99	39,07
73040300000000	MOBILIARIOS	3.000,00	3.000,00	0	3.000,00	0	3.000,00	0,00
77020300000000	COMISIONES BANCARIAS	500	500	111,7	388,3	111,7	388,3	22,34
77029900000000	OTROS GASTOS FINANCIEROS	500	500	0	500	0	500	0,00
78010200000000	A ENTIDADES DESCENTRALIZADAS Y AUT	25.000,00	25.000,00	6.969,42	18.030,58	6.969,42	18.030,58	27,88
78010400000000	A ENTIDADES DEL GOBIERNO SECCIONAL	70.000,00	202.000,00	30.807,32	171.192,68	30.807,32	171.192,68	15,25
	TOTAL	574.500,00	737.200,00	293.991,71	443.208,29	293.991,71	443.208,29	39,88
	PORCENTAJE	82,55	65,96	81,64	58,51	81,64	58,51	
84010300000000	MOBILIARIOS	10.000,00	40.000,00	6.534,29	33.465,71	6.534,29	33.465,71	16,34
84010400000000	MAQUINARIAS Y EQUIPOS	50.000,00	194.012,95	30.001,41	164.011,54	30.001,41	164.011,54	15,46
84010500000000	VEHICULOS	15.000,00	50.000,00	0	50.000,00	0	50.000,00	0,00
84010700000000	EQUIPOS SISTEMAS Y PAQUETES INFO	46.425,46	96.425,46	29.574,00	66.851,46	29.574,00	66.851,46	30,67
	TOTAL	121.425,46	380.438,41	66.109,70	314.328,71	66.109,70	314.328,71	17,38
	PORCENTAJE	17,45	34,04	18,36	41,49	18,36	41,49	
	TOTAL AUTOGESTIÓN	695.925,46	1.117.638,41	360.101,41	757.537,00	360.101,41	757.537,00	
	GRAN TOTAL	4.096.067,89	5.104.080,84	2.366.521,92	2.737.558,92	2.351.429,65	2.752.651,19	

Tabla N° 9 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Código:	MP-RP-O.2.3-03
----------------	-----------------------

	HOJA DE MEJORAMIENTO									
	Subproceso:		REFORMA PRESUPUESTARIA							
	Código:		MP-RP-O.2.3-03		Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007			
Entradas:	Solicitud de Reforma Presupuestaria									
Salidas:	Asignación Presupuestaria Reformada.									
Responsable:	Jefe Financiero									
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación incompleta y demora en las modificaciones de reformas • Proyecto de Reforma Tardío ya que no se aprueba por falta de requerimientos de la Unidad • No se ajusta a las disposiciones de la Unidad y existe demora, tampoco aprueba el Director por falta de justificativos de las reglas establecidas del Municipio • Demora en aprobar Reforma Presupuestaria • La certificación Presupuestaria esta mal elaborado y demorado 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Los solicitantes entregarán la documentación de respaldo completa, pues se les instruirá lo que deberán presentar. • El proyecto de Reforma se elaborará oportunamente, pues mediante el Intranet la unidad solicitante realizará el seguimiento respectivo. • El MDMQ realizará las modificaciones y su aprobación correspondiente en el tiempo establecido para su implementación. • Se deberá constatar que los nuevos valores del presupuesto estén ingresados al sistema y será aprobado oportunamente la Reforma Presupuestaria • La certificación de presupuestos estará bien elaborada y será oportuna, pues cuenta con información y documentos de respaldos apropiados. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
390	1980	2370	16,46%	74,1	377,47	451,57	16,41%	ANUAL	DOS	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
275	55	330	83,33%	56,90	12,35	69,26	82,16%	ANUAL	DOS	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
115	1925	2040	-66,87%	17,2	365,12	382,31	-65,75%	ANUAL	DOS	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		2040 X 2 =		4080 minutos		Diferencia x volumen		382,31 X 2 =		\$ 764,62

Proceso: Ejecución Presupuestaria

UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
Subproceso:		EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA					
Código:		MP-FCP-O.2.2-03	Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007	Status:	Propuesta
Objetivo:	Utilizar los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo						
Alcance:	Desde:	Solicitud de Pago					
	Hasta:	Cédulas Presupuestarias elaboradas y remitidas al DMQ.					
Entradas:	Solicitud de pago y documentos habilitantes para pago						
Salidas:	Envío de Cédulas Presupuestarias al MDMQ						
Responsable:	Jefe Financiero						
Frecuencia:	DIARIA				Volumen:	UNO	
Tiempo:	595 MINUTOS				Costo:	\$ 113,05	
Eficiencia en Tiempo:	96,64 %				Eficiencia en Costos:		96,64%
N°	ACTIVIDAD	Jefe Financiero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe y revisa solicitud de pago		20		3,80		La documentación estará legalizada previamente para su ejecución.
2	Elabora Compromiso de Gasto		240		45,60		Se creará un sistema integrado y manejo de Intranet que permite automáticamente ingresar al sistema el compromiso de gasto y contabilizar la obligación respectiva
3	Remite a Contabilidad			5		0,95	
4	Elabora Cédulas Presupuestarias de Ingresos y Gastos		150		28,50		De acuerdo con el POA.
5	Elabora porcentaje de ejecución presupuestaria		90		17,10		De acuerdo con el POA.
6	Realiza Conciliación Presupuestaria y Contable		45		8,55		Se mejorará la información gracias al sistema integrado que permitirá la elaboración de Cédula Presupuestarias y su respectivo porcentaje de ejecución presupuestaria
7	Depura la información y elabora Cédulas Presupuestarias		30		5,70		
8	Remite Cédulas Presupuestarias para conocimiento de la JAF			5		0,95	Se enviará un magenético a los responsables correspondientes del JAF y se enviará vía Internet al MDMQ la Cédula Presupuestaria terminada con lo cual concuerden los saldos.
9	Remite Cédulas Presupuestarias al MDMQ			10		1,90	
TOTALES			575	20	109,25	3,80	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS	
MEJORA	6	SP. = Solicitud de Pago	Reforma Presupuestaria		Cédula Presupuestaria		
FUSION	2	CG. = Compromiso de Gasto			Compromiso de Gasto		
CREACION	2	C.P. = Cédula Presupuestaria					
ELIMINACIÓN	3	JAF = Jefatura Administrativa Financiera					
Elaborado por:			Supervisado por:		Autorizado por:		
Miguel J. Martínez A.			Ing. Marco Jimenez		Dr. Milton Vega		

MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO
UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR



DIRECCIÓN

EJECU. 038-2008

FECHA: MDMQ. Quito, día, mes, año.

Responsable:.....

Corresponde a:.....

COD: MP-FCP-O.2.2-03



		PROFORMA PRESUPUESTARIA AÑO 2009 PROGRAMACION DE LA EJECUCION					
Proyecto:							
Actividad:							
COMPROMISOS							OBSERVACIONES
(Valores en Dólares)							
GASTOS							
PARTIDA PRESUPUESTARIA	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2009	ENERO-ABRIL	MAYO-AGOSTO	SEPT-DIC.		
GRUPO-SUBGRUPO-ITEM							
T O T A L I N G R E S O S							

Tabla N° 10 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Elaborado por:

Aprobado por:.....

MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO
UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR



DIRECCIÓN

EJECUC. 039-2008

FECHA: MDMQ. Quito, día, mes, año.

Responsable:.....

Corresponde a:.....


COD: MP-FCP-O.2.2-03

		PROFORMA PRESUPUESTARIA AÑO 2009 PROGRAMACION DE LA EJECUCION														
Proyecto:																
Actividad:																
DEVENGADO																
INGRESOS - GASTOS			EJECUCION MENSUAL													
PARTIDA PRESUPUESTARIA	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2009	ENE	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOVI	DIC	OBSERVACIONES	
GRUPO-SUBGRUPO-ITEM																
TOTAL GASTOS																

Tabla N° 11 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Elaborado por:

Aprobado por:.....

HOJA DE MEJORAMIENTO										
		Subproceso: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA								
		Código: MP-FCP-O.2.2-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007						
Entradas:		Solicitud de pago y documentos habilitantes para pago								
Salidas:		Envío de Cédulas Presupuestarias al MDMQ								
Responsable:		Jefe Financiero								
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación sin legalizar • Demora en la asignación de la Partida Presupuestaria • Demora en la elaboración del documento de ejecución presupuestaria • No concuerdan los saldos 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> • La documentación estará legalizada previamente para su ejecución. • Se creará un sistema integrado y manejo de Intranet que permitirá automáticamente ingresar al sistema el compromiso de gasto y contabilizar la obligación respectiva • Se mejorará la información gracias al sistema integrado que permitirá la elaboración de Cédula Presupuestarias y su respectivo porcentaje de ejecución presupuestaria • Se enviará un magnético a los responsables correspondientes del JAF y se enviará vía Internet al MDMQ la Cédula Presupuestaria terminada con lo cual concuerden los saldos. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
600	2040	2640	22,73%	114	387,6	501,6	22,73%	DIARIA	UNO	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
575	20	595	96,64%	109,25	3,80	113,05	96,64%	DIARIA	UNO	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
25	2020	2045	-73,91%	4,75	383,8	388,55	-73,91%	DIARIA	UNO	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		2045 X 5 X 48 =		490800 minutos		Diferencia x volumen		388,55 X 5 X 48 =		\$ 93.252,00

Proceso: Remuneraciones.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO									
Subproceso:		REMUNERACIONES							
Código:		MP-REM-N.2.2-03	Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007	Status:		Propuesta	
Objetivo:	Procesar correctamente y en el tiempo indicado las remuneraciones de todo el personal de la unidad, siguiendo los procedimientos establecidos por la Ley.								
Alcance:	Desde:	La recepción de acciones de personal, la Consolidación de la información de todo el personal.							
	Hasta:	Aprobación de Roles							
Entradas:	Datos de Personal para pago de Remuneraciones								
Salidas:	Rol de Pagos de pagos aprobados								
Responsable:	Jefe de RR.HH./ Jefe de Contabilidad								
Frecuencia:	MENSUAL					Volumen:	UNO		
Tiempo:	100 MINUTOS					Costo:	\$ 17,52		
Eficiencia en Tiempo:	80 %					Eficiencia en Costos:	80,00%		
N°	ACTIVIDAD	Jefe de RR.HH	Jefe de Contabilidad	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe Acciones de personal legalizadas de la Dirección Administrativa del MDMQ.			15		2,63		El informe que emitirá el MDMQ. Es totalmente legalizado y enviado a tiempo para su revisión.	
2	Verifica Información remitida con los registros Internos de Personal (UMSS)				15		2,63	Oportunamente se verificará la información remitida en el programa específico del Sistema de RR. HH.	
3	Ingresa Información en el Sistema			20		3,50		Gracias al sistema de control se ingresará y se procesará la información realizando un calculo automático del programa específico del sistema	
4	Procesa la Información			15		2,63			
5	Imprime Roles			20		3,50		El jefe de RR.HH aprobará los roles a tiempo.	
6	Aprueba Roles			10		1,75			
7	Remite Documentación Final a Jefe de Contabilidad						0,88	Una vez realizado el control previo se enviará la documentación final a Contabilidad. Con el Registro Contable se va a proceder a los pagos en tesorería.	
TOTALES				80	20	14,02	3,50		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	6	ILP. = Información legalizada de personal		Registro Contable				Formulario de Remuneraciones	
FUSION	2	Rp. = Roles de Pago de personal		Evaluación de Desempeño					
CREACION	2								
ELIMINACIÓN	2								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Miguel J. Martínez A.			Lic. Ximena Zapata			Dr. Milton Vega			

MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO
UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR



DIRECCIÓN

REMUN.025-2008

FECHA: MDMQ. Quito, día, mes, año.


Elaborado por:.....

Aprobado por:.....


COD: MP-REM-N.2.2-03

 																	
<p style="text-align: center;">PROFORMA PRESUPUESTARIA AÑO 2009 REMUNERACIONES (LOSCCA)</p>																	
No.	DEPENDENCIA	CODIGO INDIVIDUAL	CEDULA	APELLIDOS	NOMBRES	DENOMIN. PUESTO CARGO	REGIMEN LABORAL	GRADO	REM UNIF	RUM ANUAL	AP. PATRONAL	FONDOS RES.	UNIFICADOS				TOTAL
													COMPONENTES ADICIONALES				
												DECIMOIII	DECIMO IV	JUBILACION P	CESANTIA		
1	CODIGO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	PARTIDA PRESUPUESTARIA INDIVIDUAL DE 5 DIGITOS NUMERICOS CON LA CUAL SE IDENTIFICA AL FUNCIONARIO DE NOMBRAMIENTO, CONTRATO O LABORAL	NUMERO DE LA CEDULA DE CIUDADANIA DEL FUNCIONARIO NOMBRAMIENTO, CONTRATO O LABORAL.	INGRESE LA INFORMACION COMO CONSTA EN LA CEDULA DE IDENTIDAD, USE MAYUSCULAS. NO USE TILDES O ELEMENTOS DE SEPARACION COMO GUIONES, COMAS O PUNTOS	INGRESE LA INFORMACION COMO CONSTA EN LA CEDULA DE IDENTIDAD, USE MAYUSCULAS. NO USE TILDES O ELEMENTOS DE SEPARACION COMO GUIONES, COMAS O PUNTOS	NOMBRE CON QUE SE IDENTIFICA AL SERVIDOR Y TIENE CONCORDANCIA CON EL REGIMEN LABORAL, EJEMPLO, AUXILIAR DE SERVICIOS, TECNICO A, MEDICO TRATANTE, ETC.	REGIMEN LABORAL QUE IDENTIFICA LA RELACION DE DEPENDENCIA QUE TIENE EL FUNCIONARIO O TRABAJADOR DE NOMBRAMIENTO, CONTRATO O LABORAL	GRADO DEL DIGNATARIO, FUNCIONARIO, SERVIDOR, TRABAJADOR, NOMBRIENTO	REMUNERACION O SALARIO MENSUAL O DEL FUNCIONARIO, TRABAJADOR, DE NOMBRIENTO	REMUNERACION O SALARIO MENSUAL UNIFICADO DEL FUNCIONARIO, TRABAJADOR, DE NOMBRIENTO POR DOCE MESES	VALOR ANUALIZADO A PAGAR CONSIDERADO EL INCREMENTO DEL 20% AL DIFERENCIAL FRENTE A LA REMUNERACION MENSUAL UNIFICADA COMO LO INDICA LA TABLA DEL IESS	VALOR ANUALIZADO QUE SE PAGA POR ESTE CONCEPTO	UNA REMUNERACION UNIFICADA MENSUAL	CIENTO SESENTA DOLARES	DE CONFORMIDAD AL CALCULO DE RECURSOS HUMANOS	EL 3% DEL SUELDO BASICO DEL FUNCIONARIO TRABAJADOR, A NOMBRAMIENTO, CONTRATO O LABORAL	
2																	
3																	

Tabla N° 12 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

		HOJA DE MEJORAMIENTO								
		Subproceso:		REMUNERACIONES						
		Código:		MP-REM-N.2.2-03		Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007		
Entradas:	Datos de Personal para pago de Remuneraciones									
Salidas:	Rol de Pagos de pagos aprobados									
Responsable:	Responsable Recursos Humanos / Jefe de Contabilidad									
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> • Informes mal elaborados para pago de remuneraciones. • Presentación de informes tardíos • No hay sistema para procesar la información • No se pasa a tiempo la información • Corrección de Roles de personal y documentación incompleta. 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> • El informe que emitirá el MDMQ. Es totalmente legalizado y enviado a tiempo para su revisión. • Oportunamente se verificará la información remitida en el programa específico del Sistema de RR. HH. • Gracias al sistema de control se ingresará y se procesará la información realizando un calculo automático del programa específico del sistema • El jefe de RR.HH aprobará los roles a tiempo. • Una vez realizado el control previo de Roles se enviará la documentación final a Contabilidad que va a proceder hacer pagos en tesorería. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
195	270	465	41,94%	34,16	47,3	81,47	41,94%	MENSUAL	UNO	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
80	20	100	80,00%	14,02	3,50	17,52	80,00%	MENSUAL	UNO	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
115	250	365	-38,06%	20,14	43,8	63,95	-38,06%	MENSUAL	UNO	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		365 x 12 =		4380 minutos		Diferencia x volumen		63,95 X 12 =		\$ 767,40

Proceso: Capacitación y Entrenamiento.

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Subproceso: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO							
Código: MP-CAP-N.3.1-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007			Status:		Propuesta		
Objetivo: Mejorar las habilidades y destrezas del personal a través de la promoción de la participación del personal de la unidad en eventos de capacitación.									
Alcance:									
Desde:		Reunión para determinar los requerimientos de capacitación del personal de la UMSS, preparación de eventos, desarrollo de las mismas							
Hasta:		Entrega de los diplomas certificados a los participantes de las diferentes capacitaciones.							
Entradas: Solicitud de Requerimiento de Capacitación									
Salidas: Certificación de Diplomas aprobados									
Responsable: Jefe de Recursos humanos/ Director de la UMSS/ ICAM									
Frecuencia: ANUAL					Volumen: SEIS				
Tiempo: 165					Costo: \$ 29,76				
Eficiencia en Tiempo: 78,79 %					Eficiencia en Costos: 79,40%				
N°	ACTIVIDAD	Jefe de RR. HH	Director de la UMSS	ICAM	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Convoca a los jefes de las áreas de la unidad para determinar los requerimientos de capacitación	Inicio 1			30		5,26		Se elaborará un plan de capacitación en base a las necesidades detectadas de los participantes de todas las áreas.
2	Verifica y consolida la información	2 F.C.				15		2,63	
3	Elabora oficio, se adjunta la información del plan de capacitación y se hace conocer al ICAM.			3 F.C. @	15		2,63		Los requerimientos de Capacitación cumplirán con las expectativas Institucionales a seguir y se incluirá en el plan de capacitación a tiempo. El ICAM autorizará el evento.
4	Comunica y difunde los eventos de capacitación en la UMSS.			4 @	20		3,50		
5	Escoge lista de participantes y sumilla trámite.			5	10		2,32		Se elaborará un oficio y lo remitirá vía Internet los eventos ha realizarlo y se difundirá el evento de capacitación por Internet, las propuesta de capacitación tendrán un cronograma que tiene que cumplirse de acuerdo al plan.
6	Se comunica al ICAM sobre Congresos y seminarios que requiere el personal para que se realice el auspicio.	@ 6			5		1,16		
7	Se adjunta antecedentes y elabora memos, y se comunica telefonicamente a los participantes	M. 7			20		3,50		El Jefe de RR. HH. Notificará a los empleados sobre los participantes y los Horarios en que seran realizados los cursos
8	Jefe de Personal inscribe a participantes	8			10		1,75		El plan estará debidamente presupuestada y en consecuencia cada evento tiene financiamiento.
9	Realiza evaluación	9				20		3,50	El plan cubrirá los materiales de capacitación y el jefe de personal solicitará los materiales didácticos para el evento de acuerdo con el PAC.
10	Elabora oficio adjuntando el certificado de aprobación	Fin 10 O.			20		3,50		
TOTALES					130	35	23,63	6,13	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS
MEJORA	7	F.C. = Formulario de Capacitación			Evaluación de Desempeño				Memorando
FUSION	2	O. = Oficio							Certificado de Aprobación
CREACION	3	M. = Memorando							
ELIMINACIÓN	5								
Elaborado por: Miguel J. Martínez A.			Supervisado por: Lic. Ximena Zapata			Autorizado por: Dr. Milton Vega			

MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO
UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR



RR.HH

MEMORANDO CAPACIT. 065-2008

FECHA: MDMQ. Quito, día, mes, año.

OFICIO N° XXXX UMSS -RH.

Código: N° MP-CAP-N.3.1-03

Dr.
Oswaldo Rodríguez
ADMINISTRACIÓN GENERAL
MUNICIPIO DEL DISTRITO MUNICIPAL DE QUITO.
Presente.

De mi consideración:

En atención al pedido suscrito por las Doctoras Silvana Loaiza Canelos, y Cecilia López Sarzosa, Odontólogas de esta Unidad de salud Sur, mediante el cual solicita el permiso para asistir al IV Congreso Internacional Odontológico Mitad del Mundo, que se realizará en el hotel Casino Plaza – Quito, los días 7, 8 y 9 de Mayo del 2008, el costo del evento es de \$60, oo sesenta dólares. Adjunto documentos de respaldo.

Por lo expuesto y considerando que éste evento será de beneficio institucional y personal, solicito de usted, se sirva autorizar la Licencia con sueldo, los días 7, 8 y 9 de Mayo de 2008, a favor de:

- Doctora LOAIZA CANELOS ANDREA SILVANA, que ocupa el cargo de Servidor Municipal 12, registra como fecha de ingreso a la institución el 01 de Enero de 1990, y
- Doctora LÓPEZ SARZOSA CECILIA, que ocupa el cargo de Servidor Municipal 12, registra como fecha de ingreso a la institución el 01 de Enero de 1990.

Particular que comunico a usted para los fines consiguientes.

Atentamente,


Elaborado por: Aprobado por:.....

Original: Copia:


Dr. Milton Vega Herrera.
DIRECTOR UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO INSTITUTO DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL									
FECHA DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES									
1. DATOS DEL EVENTO									
1.1 CÓDIGO DEL EVENTO				1.2 FECHA DE INSCRIPCIÓN					
1.3 NOMBRE DEL EVENTO									
1.4 NOMBRE DEL CORDINADOR									
2. DATOS DEL EVENTO									
2.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL PARTICIPANTE									
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO			NOMBRES					
2.2 NACIONALIDAD	ECU.			2.4 Fecha de Nacimiento:					
	Ext.			2.3 No. Cédula Ciudadanía o Pasaporte		2.5 EDAD		SEXO	
2.7 TELF. PARTICULAR				2.8 Email.					
2.9 INSTRUCCIÓN	Primaria		Secundaria		Superior				
TÍTULO									
3. DATOS LABORALES									
3.1 PROCEDENCIA	MDMQ		OTRO MUNICIPIO		COMUNIDAD				
3.2 DEPENDENCIA DONDE LABORA									
3.3 CARGO QUE DESEMPEÑA									
3.4 TIEMPO DE SERVICIO		AÑOS							
3.5 RÉGIMEN	NOMB.		JORNAL		CONTRATO				
3.6 DIRECCIÓN LABORAL									
3.7 TELÉFONO				3.8 FAX					
FIRMA									

Tabla N° 13 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

HOJA DE MEJORAMIENTO										
		Subproceso: CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO								
		Código: MP-CAP-N.3.1-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007						
Entradas:		Solicitud de Requerimiento de Capacitación								
Salidas:		Certificación de Diplomas aprobados								
Responsable:		Jefe de Recursos humanos/ Director de la UMSS/ ICAM								
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> • Existe Áreas que no están de acuerdo de la capacitación • Programas no de acuerdos a las políticas de la Unidad y demora en su elaboración • Demora en propuestas de Capacitación • No se aprueba la certificación presupuestaria • Falta de materiales para la capacitación 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Se elaborará un plan de capacitación en base a las necesidades detectadas de los participantes de todas las áreas. • Los requerimientos de Capacitación cumplirán con las expectativas Institucionales a seguir y se incluirá en el plan de capacitación a tiempo. El ICAM autorizará el evento. • Se elaborará oficio y lo remitirá vía Internet los eventos ha realizarlo y se difundirá el evento de capacitación por Internet, las propuesta de capacitación tendrán un cronograma que tendrá que ser cumplida de acuerdo al plan. • El plan estará debidamente presupuestado y en consecuencia cada evento tendrá financiamiento. • El plan cubrirá los materiales de capacitación y el jefe de personal solicitará los materiales didácticos para el evento de acuerdo con el PAC. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
270	600	870	31,03%	47,3	105,12	152,42	31,03%	ANUAL	SEIS	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
130	35	165	78,79%	23,63	6,13	29,76	79,40%	ANUAL	SEIS	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
140	565	705	-47,76%	23,67	98,99	122,66	-48,37%	ANUAL	SEIS	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		705 X 6 =		4230 minutos		Diferencia x volumen		122,66 X 6 =		\$ 735,96

Proceso: Administración de Redes y Sistemas.

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
		Subproceso: ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS							
Código: MP-ARYS-L.3.2-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007		Status:		Propuesta			
Objetivo:	Proporcionar en forma oportuna y confiable el Servicio de Red para la UMSS								
Alcance:	Desde:	Información de Nuevas Herramientas de Monitoreo de Servicios de Red, estándares de informática							
	Hasta:	Accesos Informáticos y Puntos de Red Habilitados, servicios de Red Funcionando.							
Entradas:	Requerimientos de acceso a red, infraestructura y estándares de informática								
Salidas:	Informe de accesos Informáticos y Puntos de Red Habilitados								
Responsable:	Responsable de Sistemas/ Director / Empresa Proveedora								
Frecuencia:	DIARIA				Volumen:	UNO			
Tiempo:	110 MINUTOS				Costo:	\$ 18,16			
Eficiencia en Tiempo:		68,18 %			Eficiencia en Costos:		68,80%		
Nº	ACTIVIDAD	Jefe de Sistemas	Director de la UMSS	Empresa Proveedora	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe Estándares (de administración de Redes)	Iniciación 1			10		1,62		El personal de T.I. utilizará lo estándares conocidos para administrar la red de computadores de UMSS
2	Recibe Solicitud del Director del Área Usuaria		2 S.R.		5		1,16		El usuario solicitará formalmente el requerimiento de accesos a la Red.
3	Analiza Requerimiento y crea nuevo usuario	S.R. 3				25	4,05		El Jefe de Sistemas analizará el requerimiento y delega a un técnico que efectivice el requerimiento.
4	Se Asigna Login y Clave y Permisos a las Aplicaciones de Correo electrónico e Internet.	4			15		2,43		Si es consistente, se asignará el login y la clave (clave: apellido+ letra del primer nombre) y se asignará permisos a las Aplicaciones de Correo electrónico e Internet.
5	Comunica Resultados a Usuario	5			5		0,81		SIN NOVEDAD
6	Verifica el Funcionamiento de la Red	6				10	1,62		La Jefatura de T.I analizará y determinará si el problema es en la red interna o externa.
7	Soluciona el Problema y comunica a Proveedora del Servicio las novedades encontradas.			7	30		4,86		Se verificará que los servidores se encuentren encendidos y si existe comunicación hacia ellos, se comunicará a la empresa proveedora indicándoles si el problema es con respecto al acceso al Internet, o de comunicación con la Dirección de Informática del Municipio o los enlaces existentes.
8	Realiza Informe del Estado de la Red y Reparaciones Realizadas	Fin 8 I.C.S.			10		1,62		
TOTALES					75	35	12,49	5,67	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	6	S.R. = Solicitud de Requerimiento a la Red		Administración de Base de Datos				Informe de Comunicación de Servicios	
FUSION	3	I.C.S. = Informe de Comunicación de Servicios		Análisis de Solución					
CREACION	1			Mantenimiento del Sistema					
ELIMINACIÓN	8								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Miguel J. Martínez A.			Tec. Juan Flores			Dr. Milton Vega			



UNIDAD
MUNICIPAL
DE SALUD
SUR

UNIDAD MUNICIPAL

DEPARTAMENTO

REPORTE

--	--	--	--	--	--	--	--

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>					

DEPARTAMENTO

NOMBRE DE USUARIO

INFORME DEL USUARIO

HARDWARE

OTROS

SOFTWARE


DESCRIPCION:

MARCA


NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBE LA LLAVE


Tabla N° 14 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

TÉCNICO ASIGNADO :

		HOJA DE MEJORAMIENTO								
		Subproceso:		ADMINISTRACIÓN DE REDES Y SISTEMAS						
		Código:		MP-ARYS-L.3.2-03		Fecha:		Quito, 01 de Agosto de 2007		
Entradas:		Requerimientos de acceso a red, infraestructura y estándares de informática								
Salidas:		Informe de accesos Informáticos y Puntos de Red Habilitados								
Responsable:		Responsable de Sistemas/ Director / Empresa Proveedora								
PROBLEMAS DETECTADOS:		<ul style="list-style-type: none"> No se utiliza los estándares de Redes y los requerimientos son mal analizados y demorados. Demora en verificación de requerimiento de datos y no hay conformidades. No se es consistente la clave y existe demora en asignar permisos. Posibles problemas en la Red. Existe demora en solucionar problemas. 								
SOLUCIONES PROPUESTAS		<ul style="list-style-type: none"> El personal de T.I. utilizará lo estándares conocidos para administrar la red de computadores de UMSS en forma oportuna El usuario solicitará formalmente el requerimiento de accesos a Red, y, el Jefe de Sistemas analizará el requerimiento de datos y delegará a un técnico que efectivice el requerimiento. Si es consistente, asignará el login y la clave (clave: apellido+ letra del primer nombre) y asignará permisos a las Aplicaciones de Correo electrónico e Internet. La Jefatura de T.I analizará, determinará y solucionará el problema de la red interna o externa. Oportunamente verificará que los servidores se encuentren encendidos y se existiere comunicación hacia ellos, comunicará a la empresa proveedora indicándoles si el problema es con respecto al acceso al Internet, o de comunicación con la Dirección de Informática del Municipio o los enlaces existentes. 								
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
150	345	495	30,30%	25,34	55,86	81,2	31,21%	DIARIA	UNO	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
75	35	110	68,18%	12,49	5,67	18,16	68,80%	DIARIA	UNO	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
75	310	385	-37,88%	12,85	50,19	63,04	-37,59%	DIARIA	UNO	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		385 X 5 X 48 =		92400 minutos		Diferencia x volumen		63,04 X 5 X 48 =		\$ 15.129,60

Proceso: Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software.

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO										
		Subproceso: MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE HADWARE Y SOFTWARE								
Código: MP-MPDHS-L.4.1-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007			Status:		Propuesta			
Objetivo:		Mantener el Hardware de la infraestructura tecnológica de UMSS en óptimas condiciones para los usuarios								
Alcance:		Desde: Necesidades de Infraestructura Tecnológica de UMSS en buen funcionamiento Hasta: Equipos informáticos en óptima distribución para uso de sus capacidades								
Entradas:		Plan de Mantenimiento Preventivo de Equipos de Computo								
Salidas:		Reporte de actividades actualizados en Reporte de mantenimientos preventivos								
Responsable:		Jefe de Sistemas / Técnico de Sistemas								
Frecuencia:		ANUAL			Volumen:		TRES			
Tiempo:		185 MINUTOS			Costo:		\$ 46,53			
Eficiencia en Tiempo:		81.08 %			Eficiencia en Costos:			88,70%		
N°	ACTIVIDAD	Jefe de Sistemas	Técnico de Sistemas	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
				AV	NAV	AV	NAV			
1	Determina políticas para el Plan de Mantenimiento	Inicio 1 P.M.		30		4,86		SIN NOVEDAD		
2	Detecta Necesidades	2		20		3,24		La jefatura de T.I. conjuntamente con los usuarios líderes de los diferentes departamentos, elaborarán un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de computo.		
3	Elabora el Plan Anual de Mantenimiento con el Área Administrativa Financiera	3 P.M.		45		24,21				
4	Verifica si el equipo tiene garantía		4		5	0,75		SIN NOVEDAD		
5	Revisa Instalaciones Eléctricas		5		30	4,51		Gracias al plan de mantenimiento se realizará pruebas, verificación, revisión y medición de voltaje de las instalaciones eléctricas de alimentación de los equipos.		
6	Realiza Limpieza Externa e Interna		6		20	3,00				
7	Realizar ajustes necesarios a nivel de software con las últimas versiones de los utilitarios disponibles.		7		20	3,24		Se realizará oportunamente ajustes necesarios con el plan mantenimiento a nivel de software con las últimas versiones de los utilitarios disponibles.		
8	Llena Reporte de Mantenimiento Preventivo	R.m.	8		10	1,92		Se registrará en la hoja de reporte de mantenimiento que el equipo queda operacionalmente funcionando.		
9	Comunica Resultados a Usuario y Firmar Hoja de Reporte de Mantenimiento	Fin 9 R.m.		5		0,81		Se entregará al usuario final el equipo con el trabajo concluido y hará firmar la recepción del mismo.		
TOTALES				150	35	41,27	5,26			
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		SUB- PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS			
MEJORA	7	P.M. = Plan de Mantenimiento		Mantenimiento Correctivo de Hadware			Reporte de Mantenimiento			
FUSION	1	R.m. = Reporte de Mantenimiento		Mantenimiento de Software de Base						
CREACION	2									
ELIMINACION	5									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Miguel J. Martínez A.			Jefe de Sistemas.. Juán Flores			Dr. Milton Vega				
						11 de 1				

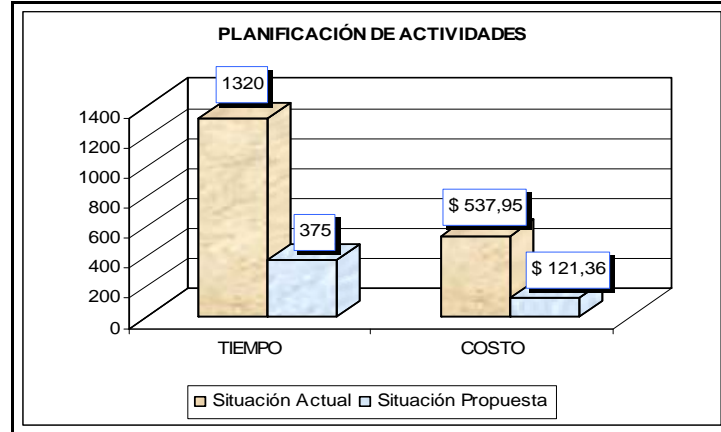
HOJA DE MEJORAMIENTO										
		Subproceso: MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE HADWARE Y SOFTWARE								
		Código: MP-MPDHS-L.4.1-03		Fecha: Quito, 01 de Agosto de 2007						
Entradas:		Plan de Mantenimiento Preventivo de Equipos de Computo								
Salidas:		Reporte de actividades actualizados en Reporte de mantenimientos preventivos								
Responsable:		Jefe de Sistemas / Técnico de Sistemas								
PROBLEMAS DETECTADOS:										
<ul style="list-style-type: none"> Falta de apoyo de las Áreas y tiempos mal establecidos Mantenimiento demorado y existe revisión incompleta de los equipos Fallas en las instalaciones eléctricas y hay demora en la Limpieza de mantenimiento No se realiza en ciertos equipos el mantenimiento y es demorado No se hace firmar la hoja de reporte de mantenimiento 										
SOLUCIONES PROPUESTAS										
<ul style="list-style-type: none"> La jefatura de T.I. conjuntamente con el apoyo de las áreas de los diferentes departamentos, elabora un plan de mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo. Realiza oportunamente ajustes necesarios con el plan mantenimiento a nivel de software con las últimas versiones de los utilitarios disponibles. Gracias al plan de mantenimiento se realiza pruebas, verificación, revisión y medición de voltaje de las instalaciones eléctricas de alimentación de los equipos. Registra en la hoja de reporte de mantenimiento que el equipo queda operacionalmente funcionando. Entrega al usuario final el equipo con el trabajo concluido y hace firmar la recepción del mismo. 										
SITUACIÓN ACTUAL										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
330	480	810	40,74%	143,67	77,71	221,38	64,89%	ANUAL	TRES	
SITUACIÓN PROPUESTA										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
150	35	185	81,08%	41,27	5,26	46,53	88,70%	ANUAL	TRES	
DIFERENCIAS										
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOLUMEN	
AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
180	445	625	-40,34%	102,4	72,45	174,85	-23,81%	ANUAL	TRES	
BENEFICIO ESPERADO ANUAL										
TIEMPO				COSTO						
Diferencia x volumen		625 X 3 =		1875 minutos		Diferencia x volumen		174,85 X 3 =		\$ 524,55

5.3 Cuadros Comparativos de Herramientas Analizadas.

PROCESO: Planificación de Actividades

SITUACIÓN	Planificación de Actividades	
	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	1320	\$ 537,95
Situación Propuesta	375	\$ 121,36

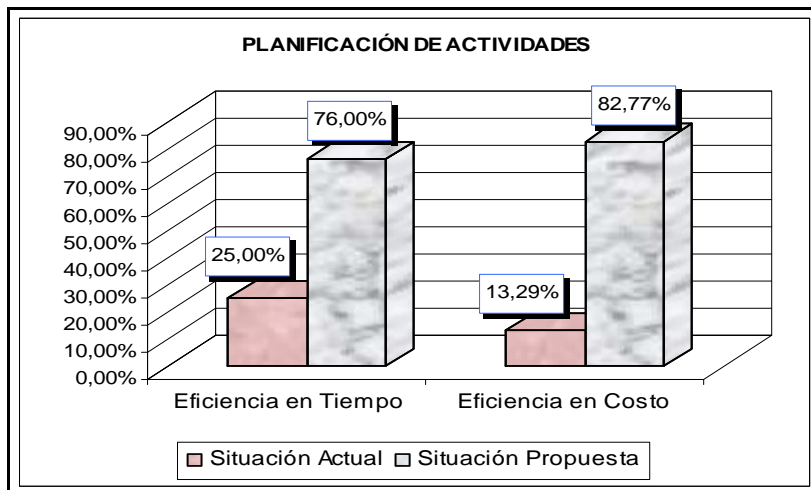
GRAFICO N° 1



Elaborado por: Miguel J. Martínez A

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	25,00%	13,29%
Situación Propuesta	76,00%	82,77%

GRAFICO N° 2

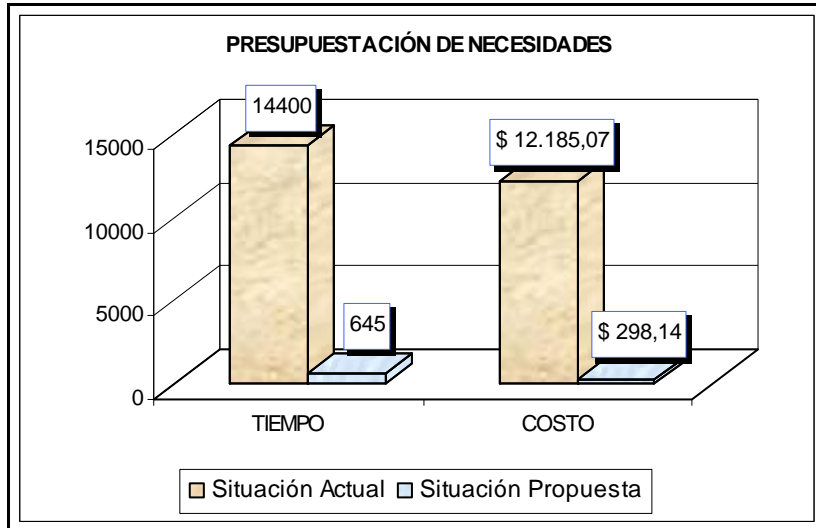


Elaborado por: Miguel J. Martínez A

PROCESO: Presupuestación de Necesidades

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	14400	\$ 12.185,07
Situación Propuesta	645	\$ 298,14

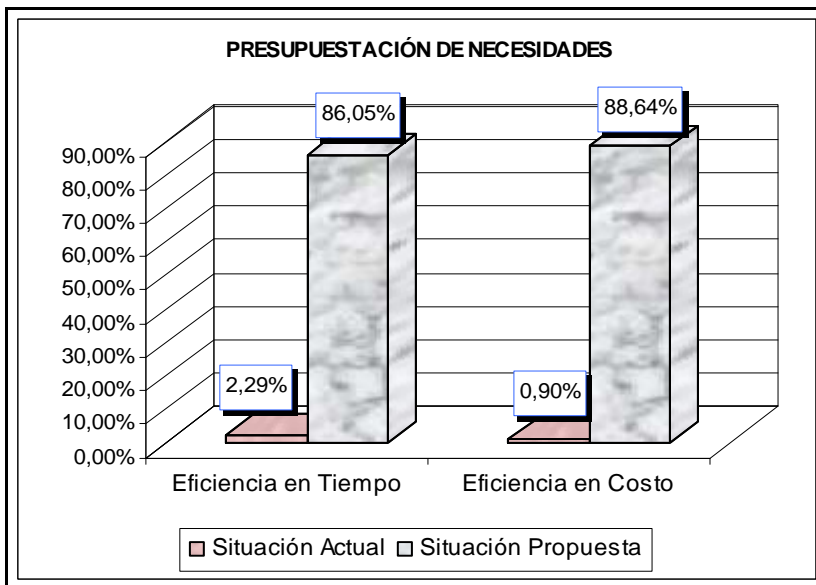
GRAFICO N° 3



Elaborado por: Miguel J. Martínez A

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	2,29%	0,90%
Situación Propuesta	86,05%	88,64%

GRAFICO N° 4

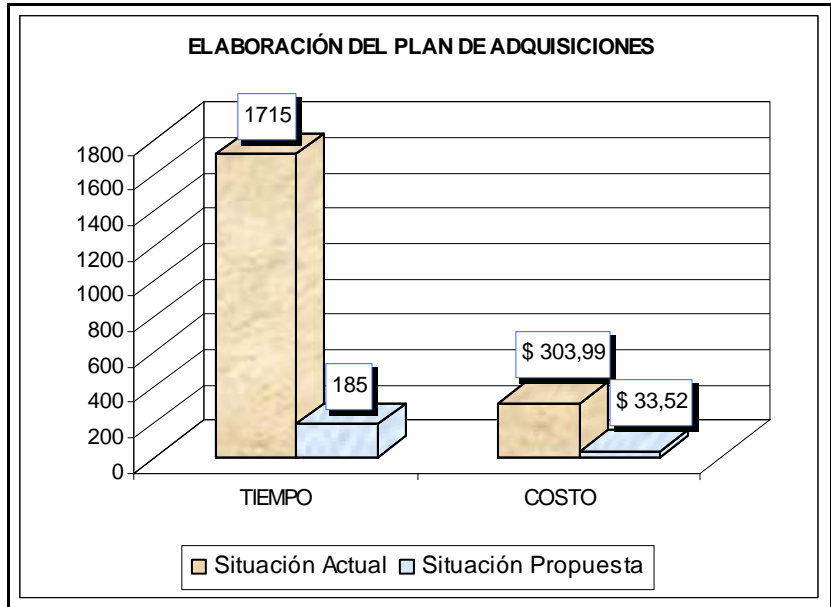


Elaborado por: Miguel J. Martínez A

PROCESO: Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	1715	\$ 303,99
Situación Propuesta	185	\$ 33,52

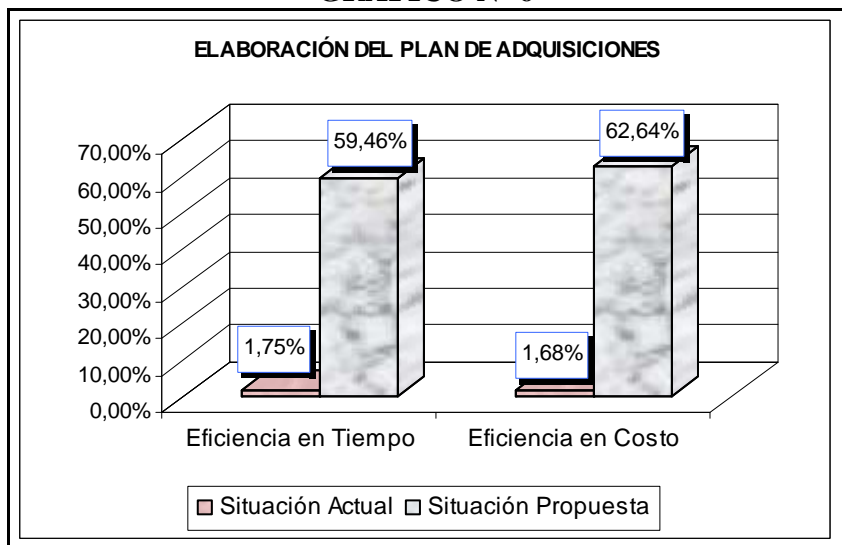
GRAFICO N° 5



Elaborado por: Miguel J. Martínez A

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	1,75%	1,68%
Situación Propuesta	59,46%	62,64%

GRAFICO N° 6

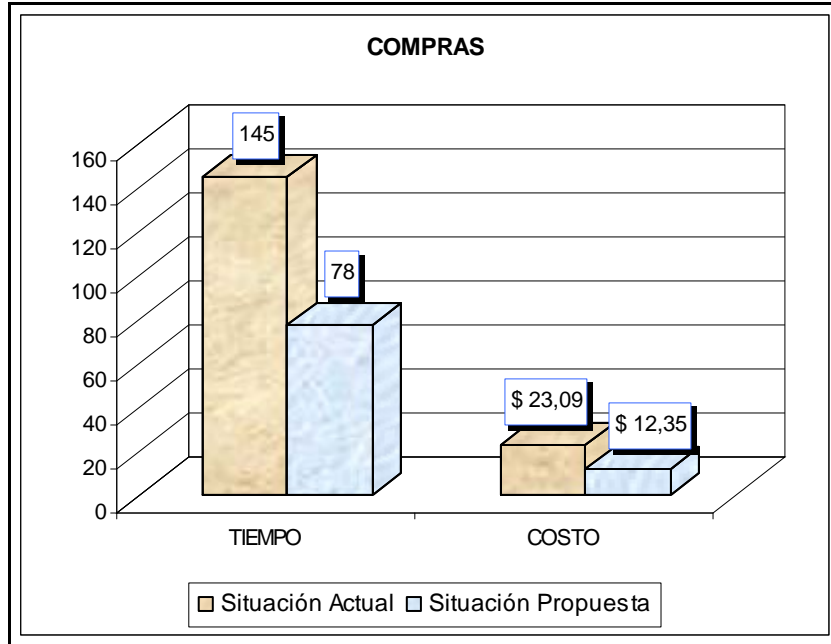


Elaborado por: Miguel J. Martínez A

PROCESO: Compras

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	145	\$ 23,09
Situación Propuesta	78	\$ 12,35

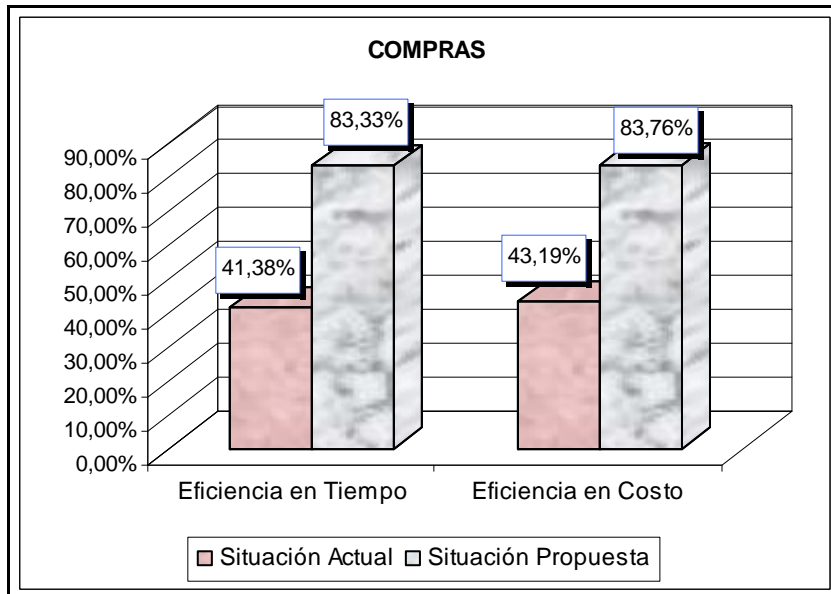
GRAFICO N° 7



Elaborado por: Miguel J. Martínez A

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	41,38%	43,19%
Situación Propuesta	83,33%	83,76%

GRAFICO N° 8

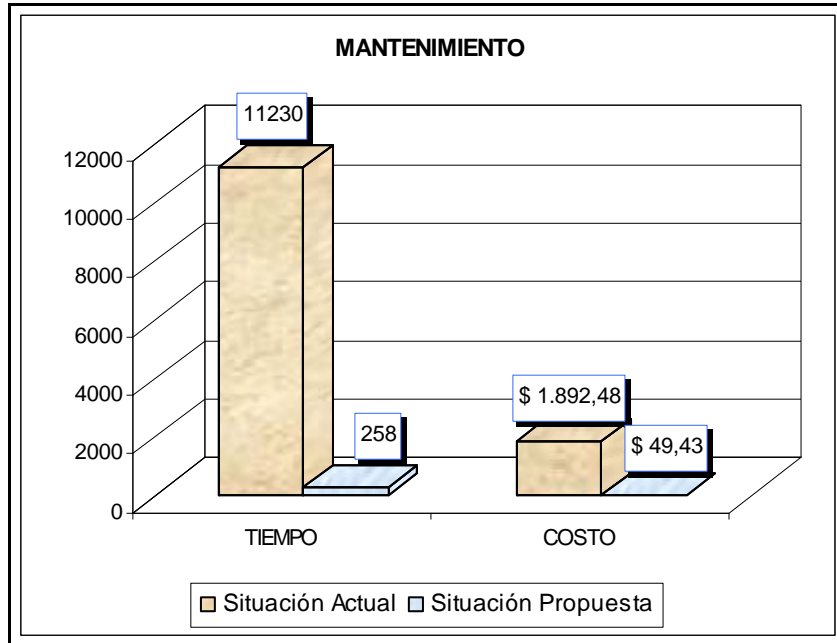


Elaborado por: Miguel J. Martínez A

PROCESO: Mantenimiento de Maquinaria, equipos, Vehículos e Infraestructura.

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	11230	\$ 1.892,48
Situación Propuesta	258	\$ 49,43

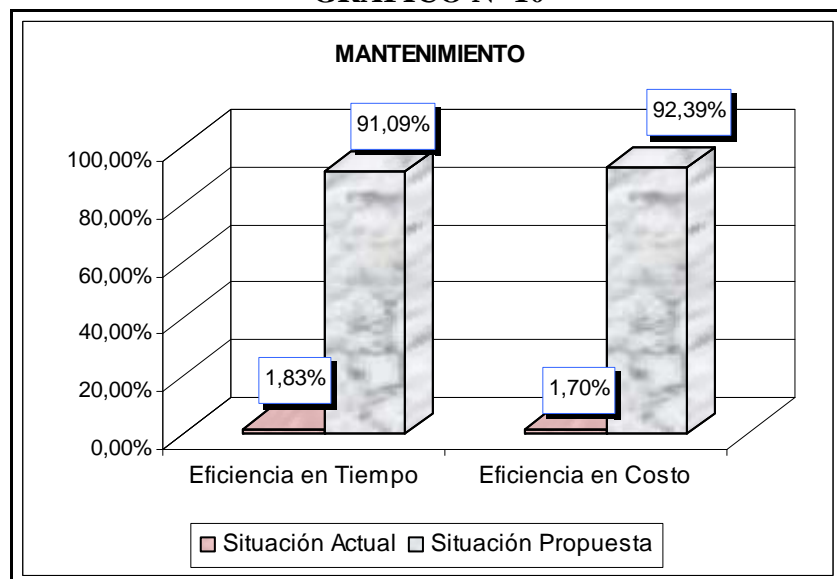
GRAFICO N° 9



Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	1,83%	1,70%
Situación Propuesta	91,09%	92,39%

GRAFICO N° 10

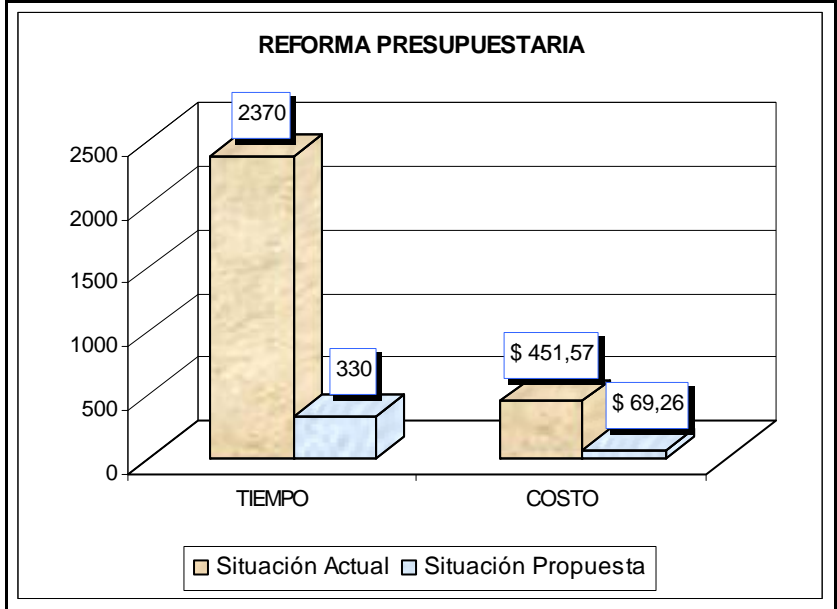


Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

PROCESO: Reforma Presupuestaria.

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	2370	\$ 451,57
Situación Propuesta	330	\$ 69,26

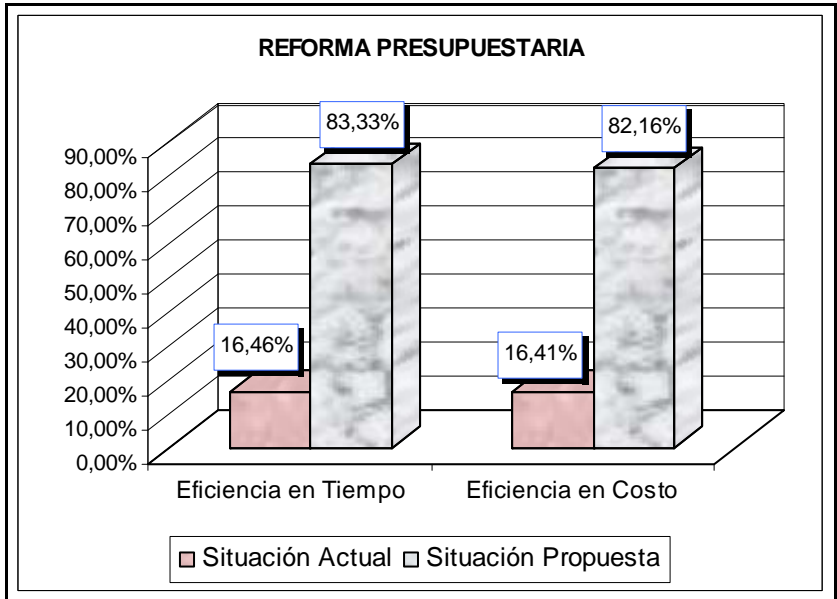
GRAFICO N° 11



Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

GRAFICO N° 12

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	16,46%	16,41%
Situación Propuesta	83,33%	82,16%

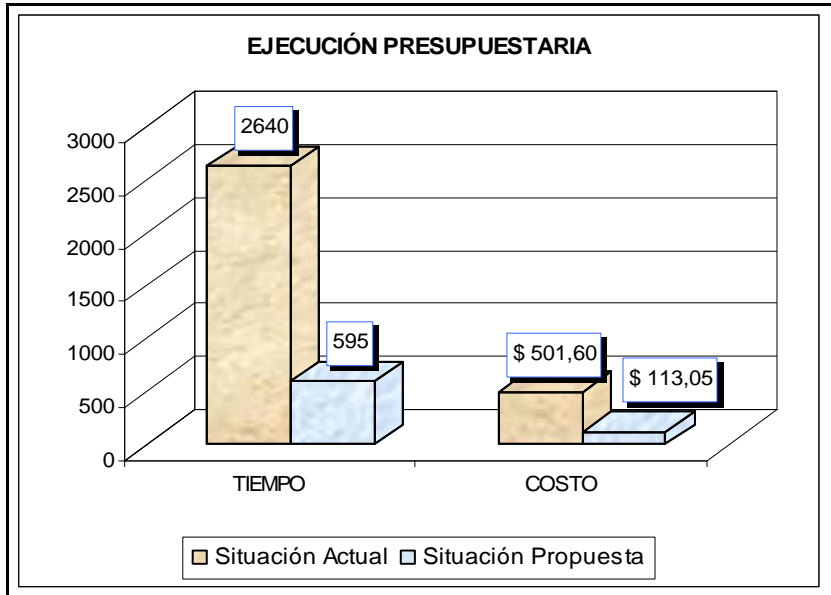


Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

PROCESO: Ejecución Presupuestaria.

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	2640	\$ 501,60
Situación Propuesta	595	\$ 113,05

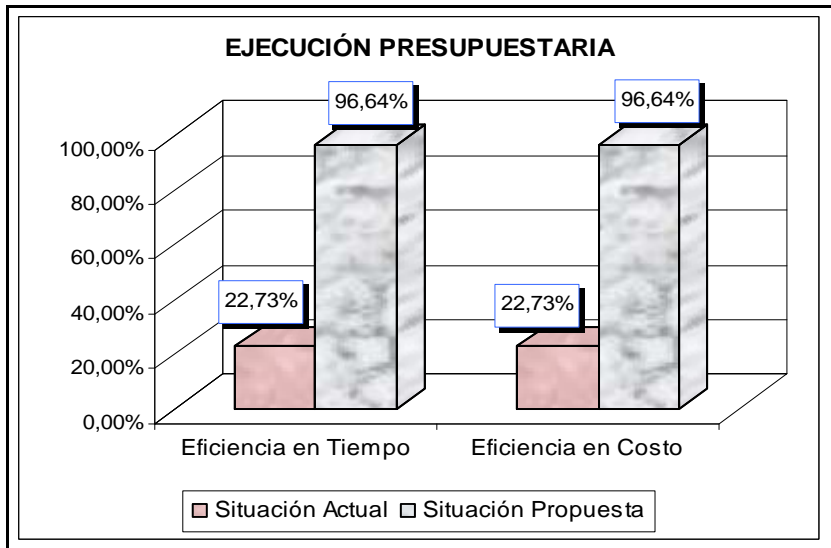
GRAFICO N° 13



Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	22,73%	22,73%
Situación Propuesta	96,64%	96,64%

GRAFICO N° 14

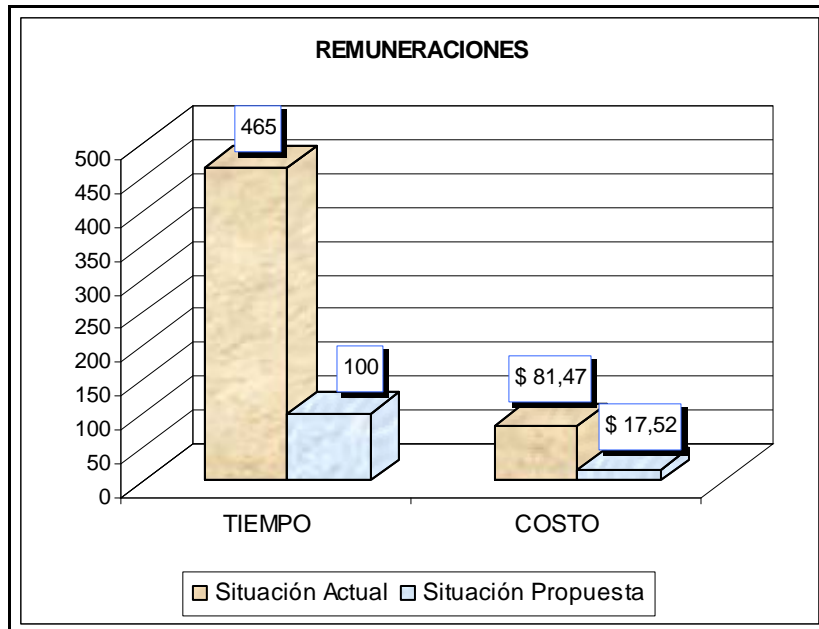


Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

PROCESO: Remuneraciones.

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	465	\$ 81,47
Situación Propuesta	100	\$ 17,52

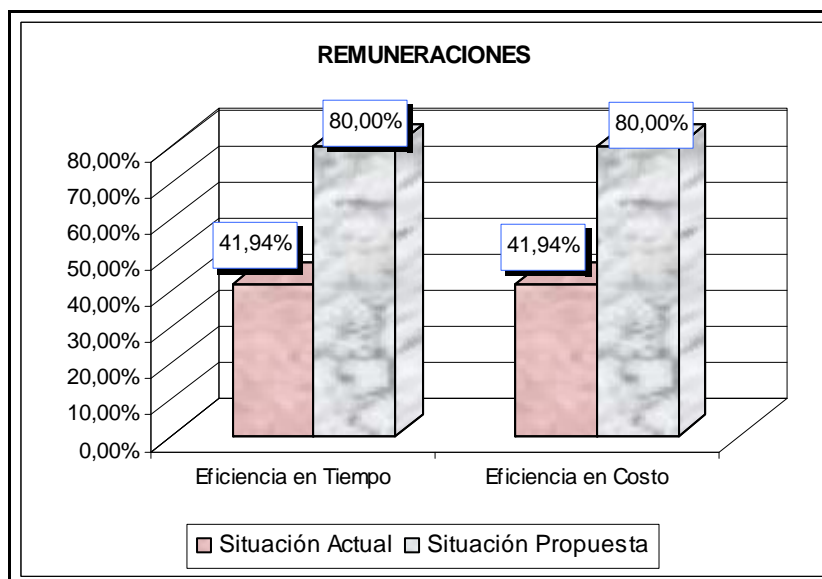
GRAFICO N° 15



Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	41,94%	41,94%
Situación Propuesta	80,00%	80,00%

GRAFICO N° 16

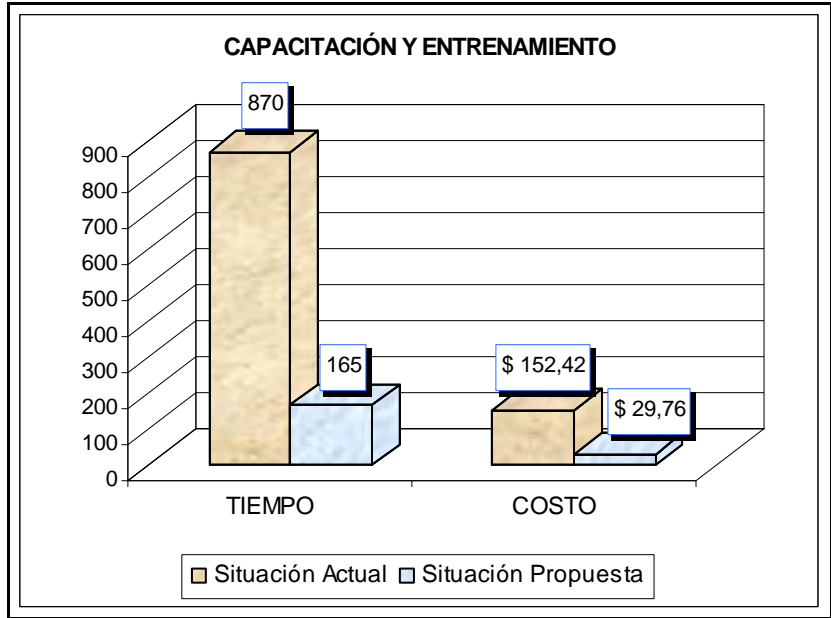


Elaborado por: Miguel J. Martínez A

PROCESO: Capacitación y Entrenamiento.

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	870	\$ 152,42
Situación Propuesta	165	\$ 29,76

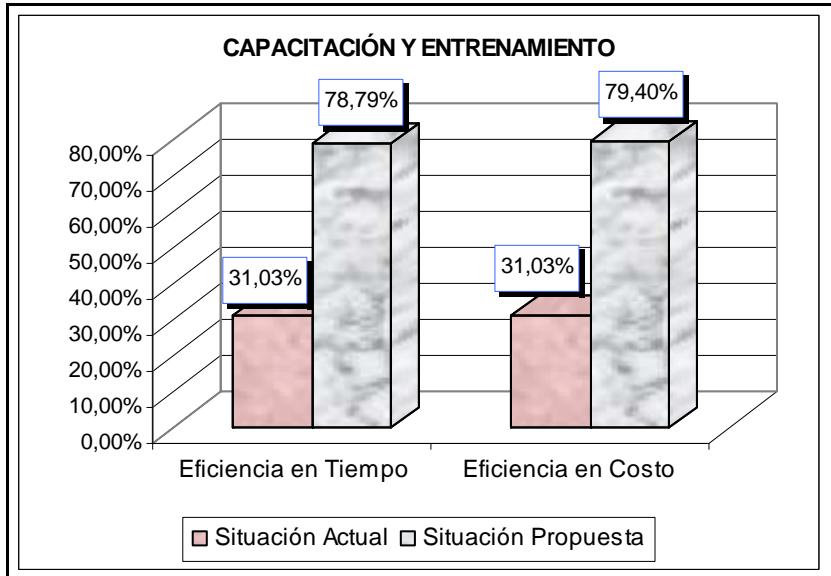
GRAFICO N° 17



Elaborado por: Miguel J. Martínez A

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	31,03%	31,03%
Situación Propuesta	78,79%	79,40%

GRAFICO N° 18

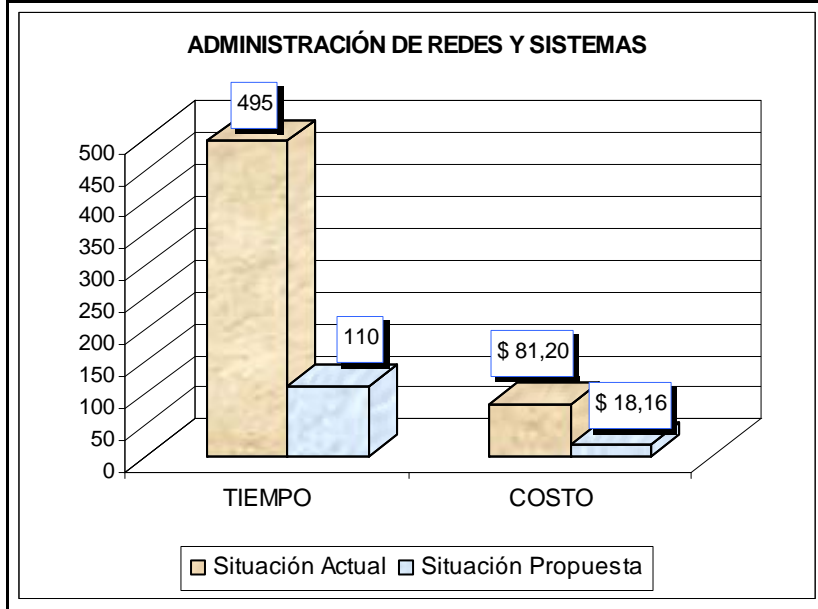


Elaborado por: Miguel J. Martínez A

PROCESO: Administración de Redes y Sistemas.

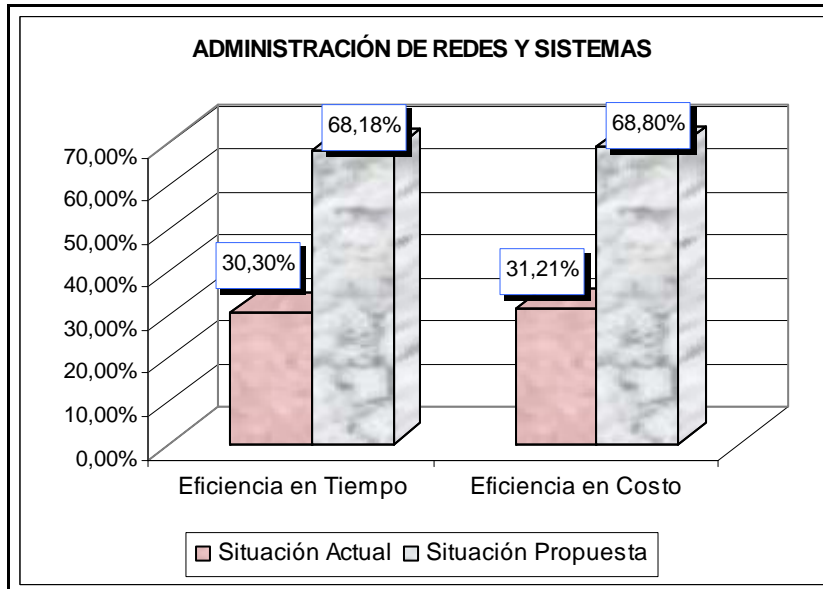
SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	495	\$ 81,20
Situación Propuesta	110	\$ 18,16

GRAFICO N° 19



SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	30,30%	31,21%
Situación Propuesta	68,18%	68,80%

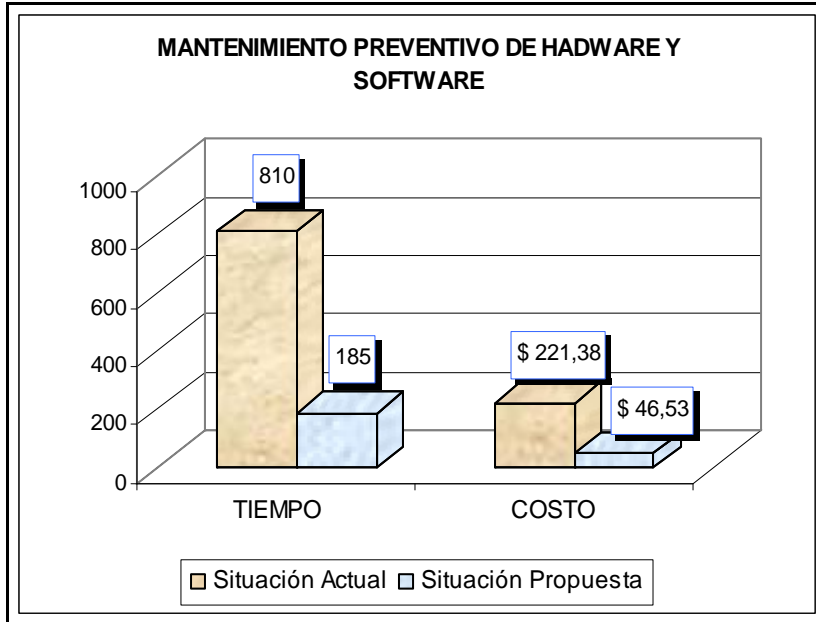
GRAFICO N° 20



PROCESO: Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software.

SITUACIÓN	TIEMPO	COSTO
Situación Actual	810	\$ 221,38
Situación Propuesta	185	\$ 46,53

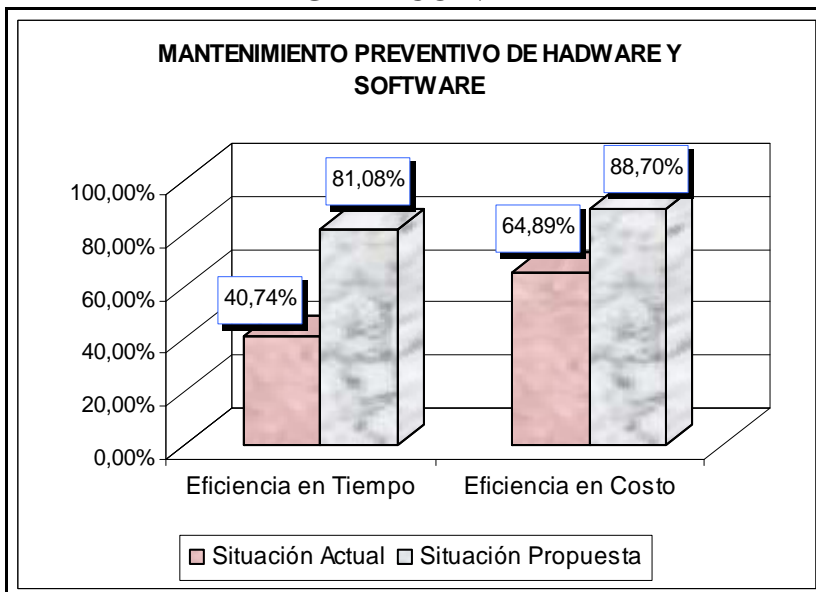
GRAFICO N° 21



Elaborado por: Miguel J. Martínez A

SITUACIÓN	Eficiencia en Tiempo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	40,74%	64,89%
Situación Propuesta	81,08%	88,70%

GRAFICO N° 22



Elaborado por: Miguel J. Martínez A

5.4 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO.																
N°	PROCESOS Y SUBPROCESOS	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA Y VOLUMEN ANUAL	BENEFICIO ESPERADO	
		TIEMPO (min.)	COSTO (\$)	EFICIENCIA		TIEMPO (min.)	COSTO (\$)	EFICIENCIA		TIEMPO (min.)	COSTO (\$)	EFICIENCIA			TIEMPO	COSTO
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
1	Planificación de Actividades	1320	537,95	25,00%	13,29%	375,00	121,36	76,00%	82,77%	945,00	416,59	51,00%	69,48%	ANUAL / 1	945	416,95
2	Presupuestación de Necesidades	14400	12185,1	2,29%	0,90%	645,00	298,14	86,05%	88,64%	13755,00	11886,93	83,76%	87,74%	ANUAL / 1	13755	11887,00
3	Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones	1715	303,99	1,75%	1,68%	185,00	33,52	59,46%	62,64%	1530,00	270,47	57,71%	60,96%	ANUAL / 1	1530	270,47
4	Compras	145	23,09	41,38%	43,19%	78,00	12,35	83,33%	83,76%	67,00	10,74	41,95%	40,57%	ANUAL / 12	804	128,88
5	Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Vehículos, Equipos e Infraestructura	11230	1892,48	95,86%	95,94%	258,00	49,43	91,09%	92,39%	10972,00	1843,05	4,77%	3,55%	ANUAL / 60	658320	110583,00
6	Reforma Presupuestaria	2370	451,57	16,46%	16,41%	330,00	69,26	83,33%	82,16%	2040,00	382,31	66,87%	65,75%	ANUAL / 2	4080	764,62
7	Ejecución Presupuestaria	2640	501,6	22,73%	22,73%	595,00	113,05	96,64%	96,64%	2045,00	388,55	73,91%	73,91%	ANUAL / 240	490800	93252,00
8	Remuneraciones	465	81,47	41,94%	41,94%	100,00	17,52	80,00%	80,00%	365,00	63,95	38,06%	38,06%	ANUAL / 12	4380	767,40
9	Capacitación y Entrenamiento	870	152,42	31,03%	31,03%	165,00	29,76	78,79%	79,40%	705,00	122,66	47,76%	48,37%	ANUAL / SEIS	4230	735,96
10	Administración de Redes y Sistemas	495	81,2	30,30%	31,21%	110,00	18,16	68,18%	68,80%	385,00	63,04	37,88%	37,59%	ANUAL / 240	92400	15129,60
11	Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software	810	221,38	40,74%	64,89%	185,00	46,53	81,08%	88,70%	625,00	174,85	40,34%	23,81%	ANUAL / TRES	1875	524,55
TOTAL		36460	16432,2			3026,00	809,08			33434,00	15623,14				1273119	234460,43
PROMEDIO		3314,55	1493,84	31,77%	33,02%	275,09	73,55	80,36%	82,35%	3039,45	1420,29	49,46%	49,98%		115738,09	21314,58
TOTAL DEL BENEFICIO															1273119	234460,43

Tabla N° 15 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

5.4 Matriz de Análisis Comparativo.

Esta matriz recoge cuantitativamente los datos de los análisis realizados del Capítulo IV y V a los respectivos procesos indicando la situación actual, la propuesta y la diferencia entre las dos, para obtener el beneficio esperado total anual.

5.5 Beneficio Esperado.

Luego del estudio realizado es necesario destacar los principales cambios que se ha propuesto, por lo cual, se han obtenido resultados satisfactorios que reflejan el cambio en el Área Administrativa Financiera de la UMSS de acuerdo a cada uno de sus procesos y su debida aplicación.

Esto incrementa notoriamente los niveles de eficiencia tanto en tiempo, como en costo en todos los procesos y así obtener un ahorro en los tiempos incurridos y los costos del personal. El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a 1273.119 minutos con un costo de \$234460.43.

Los principales cambios que hay que destacar luego del análisis comparativo de cada uno de los procesos y subprocesos seleccionados son:

El proceso de Presupuestación de Necesidades, con un tiempo del ciclo de 14400 minutos como situación actual, en cambio, como situación propuesta el ciclo es de 645 minutos generando considerablemente una eficiencia del tiempo del 86.05% en comparación a un 2,29% de la situación actual, ahorrando satisfactoriamente \$ 11886.93.

Así también, el proceso de Mantenimiento de Maquinaria, vehículos, Equipos e Infraestructura , tiene un tiempo del ciclo de 11230 minutos como situación actual, en cambio, como situación propuesta el ciclo es de 258 minutos generando considerablemente una eficiencia del tiempo del 91.09% en comparación a un 1,83% de la situación actual, ahorrando satisfactoriamente \$ 1843,05.

Cabe destacar que con el ahorro total proveniente de la implementación de los procesos que asciende a 1273.119 minutos con un costo de \$234460.43, es una opción considerable para poder invertir en la implementación de proyectos que permita optimizar tiempo y recursos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS

En el capítulo VI, se realiza una aplicación de los procesos mejorados, utilizando el proceso administrativo del Área Administrativa Financiera de la UMSS, como es la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, definiendo una Cadena de Valor en base al Proceso Administrativo y utilizando como propuesta las siguientes herramientas:

- Cadena de Valor en base al Proceso Administrativo.
- Factores de Éxito.
- Indicadores de Gestión.
- Organización por Procesos.
- Responsabilidades por Áreas y por Cargos.

6.1 Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo.

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.⁵⁷

La cadena de valor institucional del Área Administrativa Financiera de la UMSS se desprende del mapa de procesos ya elaborada, la misma que comprende:

⁵⁷ <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

**CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA**



GRAFICO Nº 1

Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila

6.1 Factores de Éxito.

FACTORES DE ÉXITO	
CLIENTES	Obtener clientes satisfechos. El Área de Gestión Administrativa Financiera debe llegar a un acuerdo entre todo el personal, a, mantener una eficaz relación de servicio y atención tanto con los clientes internos de la UMSS como lo externos (usuarios) con el fin de optimizar tiempo y recursos
DIRECTIVOS.	Realizar una oportuna planificación de Actividades y de Presupuesto para la buena utilización de los recursos económicos asignados, y mantener una estabilidad tanto económica como a nivel personal con los funcionarios de la UMSS.
PROCESOS INTERNOS	Establecer procesos implementados y actualizados, con valor agregado que determine la reducción de tiempos y costos para el mejoramiento y calidad de los procesos en el Área Administrativa Financiera de la UMSS.
PROVEEDORES	Mantener relaciones de trabajo perdurables con los proveedores, con el propósito de que estos proveedores sean seguros, de confianza, sean puntuales y agreguen valor al cumplimiento de las obligaciones y derechos mutuos.
PERSONAL	El Área Administrativa Financiera necesita que todo el personal esté capacitado, motivado, comprometido con sus funciones, y que sobre todo tengan una actitud positiva de trabajar en conjunto para el bienestar de la UMSS y de sus clientes.

Tabla N° 1. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

6.2 Indicadores de Gestión.

INDICADORES DE GESTIÓN

Para medir el desempeño de una empresa o unidad de negocios, es necesario tener indicadores que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.

INDICADOR

Es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización.

La magnitud del indicador al ser comparada con un nivel de referencia, podrá estar señalando una desviación o un acierto, sobre la cual se tomarán acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso.

*Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.*⁵⁸

⁵⁸ <http://www.virtual.unal.edu.co/curso>.

Los indicadores son necesarios para mejorar los procesos. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Clases de Indicadores

Indicadores de Eficiencia

***Eficiencia:** Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto “Es obtener más productos con menos recursos”.*

Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados.

Indicadores de Eficacia

***Eficacia:** Se entiende por eficacia, el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. La eficacia tiene que ver entonces con alcanzar los atributos de los productos propuestos para el cumplimiento de la misión.*

La eficacia es absoluta, es decir, se alcanza o no se alcanza el resultado propuesto, por lo tanto, no se tendrán valores de eficacia superiores al ciento por ciento. Los resultados son cualitativos y por ello no se pueden medir, sino contar.

Indicador de Calidad

*“El Indicador de Calidad es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada. Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al proceso”.*⁵⁹

Indicadores de Efectividad

*El concepto de efectividad debe entenderse como el resultado del proceso de alcanzar los objetivos propuestos y la utilización óptima de los recursos en ese logro. Está relacionada tanto con aspectos internos, como aspectos externos de la empresa. La efectividad está dada en porcentaje, como una relación del número de veces por cada cien.*⁶⁰

Por lo tanto la efectividad es el resultado de la eficacia y eficiencia. No debe considerarse como una sumatoria, o multiplicación, simplemente como un resultado.

⁵⁹ http://www.arroyito.net/cae/indice_calidad.htm

⁶⁰ <http://www.virtual.unal.edu.co/curso>.

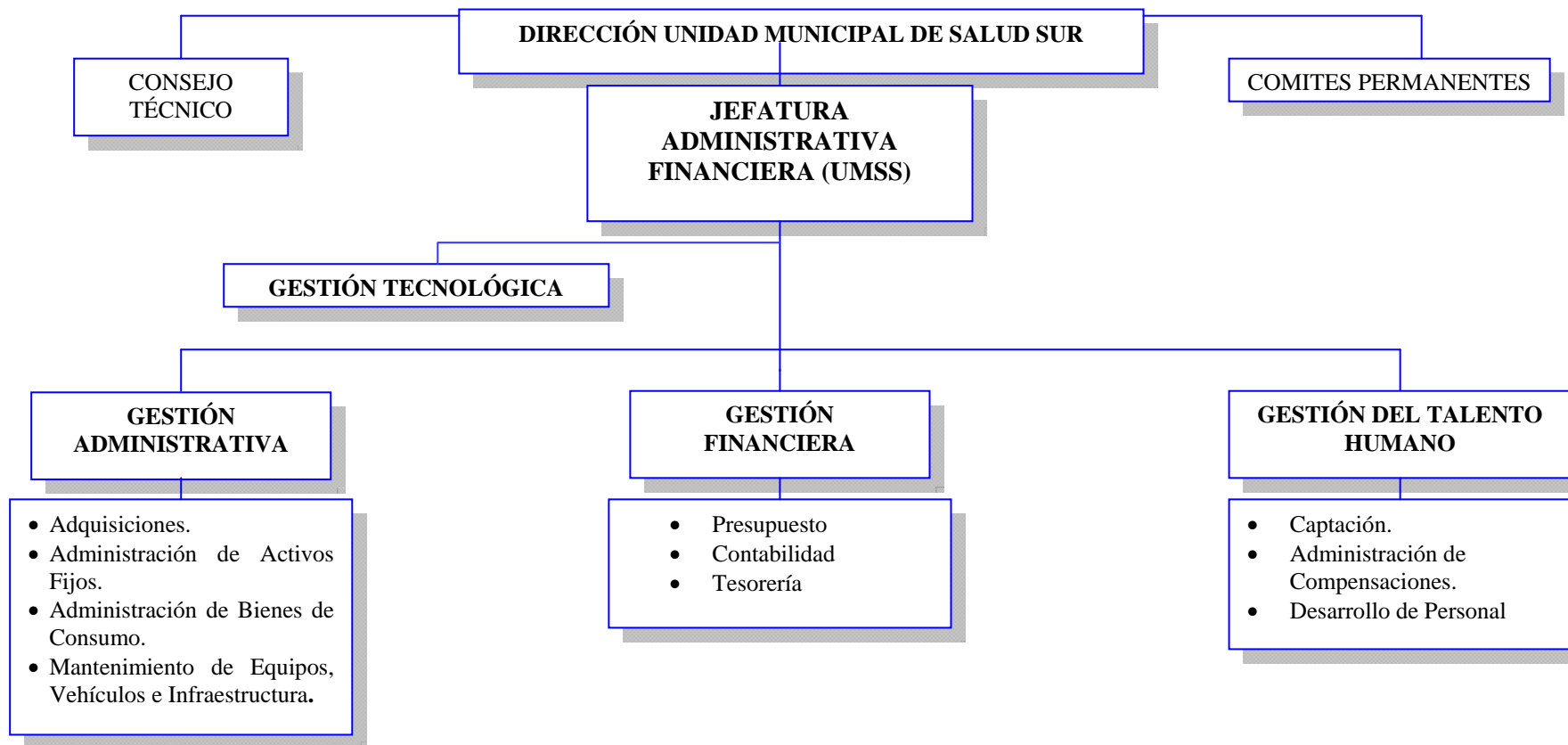
INDICADORES DE GESTIÓN											
Nº	NOMBRE DE INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	
							+	-			
1	Planificación Anual de Actividades POA	Mide el grado de ejecución dentro de lo planificado en el año.	# Actividades del Plan Operativo Ejecutadas *100	5	*100=	100%	100%		0%	Encuesta	Eficacia
			Total de actividades del Plan Operativo	5							
2	Informes de Gestión	Mide la aceptación por parte de las autoridades de la realización del plan.	# Informes de Gestión Elaborados * 100	20	*100=	80%	100%		20%	Encuesta	Eficacia
			Informes de Gestión Programados	25							
3	Estimación de ingresos y asignación de gastos en base a la Planificación de la UMSS	Mide el grado de Eficiencia de Planificación Presupuestaria	Ingresos reales * 100	10	*100=	83%	100%		17%	Levantamiento de información	Eficiencia
			Gastos reales	12							
4	Selección de Proveedores	Mide la Ejecución de la Selección de Proveedores (%)	# de selecciones recibidas *100	5	*100=	100%	100%	Encuesta	Eficacia
			# de selecciones realizadas	5							
5	Planificación Anual de Compras	Mide el Cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones (%)	# de Adquisiciones Realizadas *100	100	*100=	125%	100%		25%	Levantamiento de información	Eficiencia
			# Total de Adquisiciones Planificadas	80							
6	Cumplimiento de pedidos	Mide el cumplimiento de Pedidos Satisfechos (%)	# de Pedidos Satisfechos *100	40	*100=	80%	100%		20%	Encuesta	Calidad
			# Total de Pedidos	50							
7	Cumplimiento de Solicitudes de Mantenimiento	Mide el grado de Cumplimiento de solicitudes atendidas (%)	# de Solicitudes Atendidas *100	15	*100=	75%	100%		25%	Levantamiento de información	Eficacia
			# Total de Solicitudes Recibidas	20							
8	Efectividad de Mantenimiento Interno (%)	Mide la Efectividad de Mantenimiento Interno (%)	# de Trabajos recibidos *100	20	*100=	71%	100%		29%	Levantamiento de información	Efectividad
			# de Trabajos Realizados	28							
9	Medición del Número de Asientos Contables	Mide el número de Asientos Contables Correctos (%)	# de Asientos contables correctos *100	30	*100=	100%	100%	Levantamiento de información	Eficacia
			# Total de Asientos contables Ingresados	30							
10	Exactitud de los Balances Financieros.	Mide el número de Balances Correctos relacionado con el total de Balances	# de Balances Correctos *100	10	*100=	83%	100%		17%	Encuesta	Eficacia
			# Total de Balances	12							
11	Grado de dependencia para la Ejecución presupuestaria.	Mide el grado de dependencia Financiera %	Ingresos de Transferencias *100	10	*100=	67%	100%		33%	Levantamiento de información	Eficacia
			Ingresos Totales	15							
12	Efectividad de la Reforma Presupuestaria	Mide la Efectividad de la Reforma Presupuestaria.	Monto Reformas Presupuestarias aprobadas * 100	50	*100=	125%	100%		25%	Levantamiento de información	Efectividad
			Monto Reformas Presupuestarias Solicitadas	40							
13	Grado de Cumplimiento de Certificación Presupuestaria	Mide el grado de cumplimiento de Certificaciones (%)	# de Certificaciones Ejecutadas *100	20	*100=	67%	100%		33%	Levantamiento de información	Eficacia
			# de Certificaciones solicitadas	30							

INDICADORES DE GESTIÓN											
Nº	NOMBRE DE INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR	
							+	-			
14	Cumplimiento del Plan de Capacitación	Mide el Grado de Cumplimiento del Plan de Capacitación	# de capacitaciones realizadas *100	10	*100= 83%	100%		17%	Encuesta	Eficiencia	
			Total de capacitaciones planificadas	12							
15	Evaluación de la satisfacción del cliente	Mide la satisfacción del cliente	# Clientes Satisfechos *100	90	*100= 90%	100%		10%	Levantamiento de procesos	Calidad	
			Total de clientes encuestados	100							
16	Distribución del espacio físico	Mide el grado de conformidad de los colaboradores con relación al espacio físico	# de colaboradores conformes con el espacio físico *100	50	*100= 71%	100%		29%	Encuesta	Eficiencia	
			Total de colaboradores	70							
17	Costo de Personal Administrativo	Mide el costo de personal administrativo	Valor total de nómina P. admin. *100	100	*100= 10%	10%	Levantamiento de procesos	Eficiencia	
			Valor total de nómina	1000							
18	Evaluación del desempeño del personal	Mide el Grado de Evaluación del personal	# Personal Evaluado en más del 70%	5	*100= 10%	70%		60%	Encuesta	Eficacia	
			Total de Personal Evaluado	50							
19	Administración de Redes	Mide el nivel de Continuidad de Servicios en la Red Institucional	# de días monitoreados OK en el período	22	*100= 110%	100%		10%	Levantamiento de procesos	Eficiencia	
			# de días de servicios de la red institucional en el período	20							
20	Aplicación del Mantenim. Preventivo y Correctivo de Hardware y Software	Mide el nivel de Satisfacción del Usuario con la Atención de Mantenimiento	# de atenciones con 100% satisfacción *100	15	*100= 68%	100%		32%	Levantamiento de procesos	Eficiencia	
			# de atenciones totales	22							
21	Control de Acciones Preventivas y Preventivas	Mide el número de Acciones Preventivas y Correctivas efectivas	# Acciones Correctivas Implementadas *100	20	*100= 133%	100%		33%	Levantamiento de procesos	Efectividad	
			# de Acciones Localizadas	15							
22	Análisis y Generación de Reportes	Mide los Resultados por Reportes.	Reportes Aplicados *100	20	*100= 67%	100%		33%	Levantamiento de procesos	Eficacia	
			Reportes Realizados	30							
23	Control de Documentos	Mide el nivel de Eficiencia de control de documentos	# Documentos identificados controlados *100	25	*100= 83%	100%		17%	Encuesta	Eficiencia	
			Total de documentos de la UMSS	30							
24	Medición de los indicadores por unidades de Planes de Mejora.	Tabula y mide el avance de indicadores de gestión de los planes y de los procesos de la UMSS	Planes de Mejora Evaluados * 100	8	*100= 80%	100%		20%	Encuesta	Calidad	
			Planes de Mejora Levantados	10							

Tabla N° 2. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

6.3 Organigrama Estructural del Área Administrativa Financiera de la UMSS.

GRAFICO N° 2



Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila

6.4.1 Organigrama Estructural del Área Administrativa Financiera de Personal.

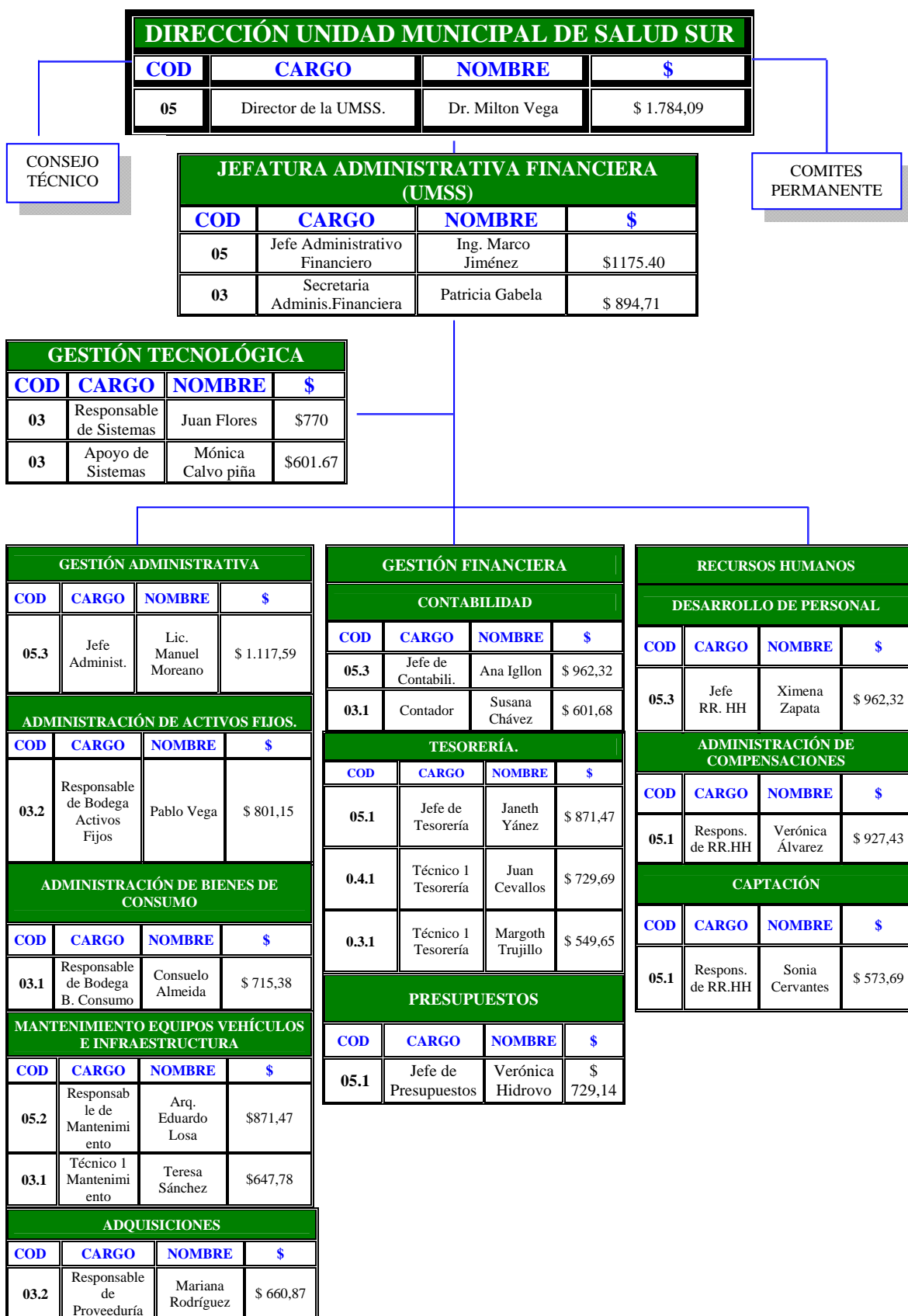


GRAFICO N° 3

Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila

6.5 Diseño de la Organización por Procesos del Área Administrativa Financiera de la UMSS.

GRAFICO Nº 4

Elaborado por: Miguel José Martínez Arcila



6.6 Asignación de Responsabilidades por Áreas.

PROCESO GOBERNANTE

PROCESO DE DIRECCIÓN

Responsable: Director de la UMSS. Dr. Milton Vega.

- Dirigir y realizar la Planificación Estratégica.
- Realizar el plan de Actividades junto al Consejo Directivo de la UMSS.
- Coordinar y realizar la planificación anual y de Presupuesto.
- Determinar Sistemas de Evaluación y Control
- Orientar y validar el Plan Operativo Anual.
- Establecer directrices de acciones correctivas, y Planes de Mejora.
- Elaborar Informes de los Resultados de la gestión de la UMSS.
- Verificar y controlar el cumplimiento de los acuerdos tomados en las reuniones de Revisión por la Dirección.

PROCESO: JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Responsable: Jefe Administrativo Financiero. Ing. Marco Jiménez.

- Organizar el Área Administrativa Financiera.
- Establecer los objetivos y estrategias Administrativas y Financieras de la UMSS.
- Programar actividades de diagnóstico especializados que se apliquen en la UMSS.
- Administrar los suministros, insumos, bienes y servicios de tecnología de la UMSS.
- Asignar los debidos recursos para cada una de las áreas.
- Gestionar y controlar el recurso humano de la UMSS.
- Gestionar y controlar los recursos financieros de la UMSS.

PROCESOS BÁSICOS

PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Responsable: Jefe Administrativo. Lic. Manuel Moreano.

- Elaborar la Planificación para cada una de las Áreas.
- Administrar la Provisión de bienes, servicios, suministros, materiales, medicinas e insumos médicos y hospitalarios.
- Diseñar de un Sistema de Mantenimiento Preventivo Correctivo de Equipos, Vehículos e Infraestructura.
- Proveer servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a la UMSS.

- Ejecutar el Plan de Compras y de Mantenimiento de la UMSS.
- Supervisar los trabajos de las obras de construcción contratadas.
- Participar dirigir y evaluar equipos de trabajo heterogéneos.
- Emitir informes correspondientes para pagos.

PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

Responsable: Jefe Financiero. Lic. Verónica Hidrovo.

- Ayudar a proponer mejoras para la elaboración del Plan Operativo Anual.
- Elaborar los informes, Balances y Estado de Resultados.
- Elaborar cédulas presupuestarias, cajas, reformas presupuestarias con los respectivos respaldos.
- Organizar y ejecutar las acciones inherentes a su cargo.
- Ejecutar los Procesos Presupuestarios.
- Ejecuta acciones de fortalecimiento y mejora institucional, mediante la formulación de proyectos y programas factibles para el Área Financiera de la UMSS.
- Ejecutar los Procesos Contables.
- Ejecutar los Procesos de Tesorería.
- Proponer indicadores de Gestión que permita evaluar el grado de satisfacción en el Área Financiera de la UMSS.
- Elaborar informes sobre la atención y resultados de los trámites financieros.

PROCESOS HABILITANTE

PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Responsable: Jefe de Recursos Humanos. Lic. Ximena Zapata.

- Realizar la Planificación de Capacitación de Recursos Humanos.
- Informar acerca de la administración y funcionamiento de la UMSS.
- Proporcionar la fuerza de trabajo adecuada para la UMSS.
- Solicitar Personal y establecer requerimientos específicos.
- Ejecutar los procesos de control, bienestar y salud ocupacional establecidos dentro del esquema de Gestión del Talento Humano.
- Participar en la formulación y ejecución de capacitación del personal de la UMSS.
- Evaluar y Controlar el Desempeño de Personal.

PROCESO: GESTIÓN TECNOLÓGICA

Responsable: Jefe de Sistemas. Técnico. Juan Flores.

- Realizar el plan de Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software.
- Administrar todos los recursos informáticos de la UMSS.
- Participar en la concepción e implementación del Sistema Integrado de Gestión de Salud.
- Efectuar y coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo al equipamiento informático.
- Brindar soporte técnica a los usuarios de los sistemas de información y herramientas de escritorio en la UMSS.

6.7 Desempeño o Especificaciones por Cargo.

Clases de Puestos.

Art.11. El Código de las clases de Puestos incluidos en la Carrera Administrativa Municipal se estructura con cuatro dígitos:

00. Los dos primeros dígitos identifican al Grupo ocasional.

00. Los dos siguientes dígitos identifican la clase de Puesto.

Art.13. Los grupos ocupacionales referidos en el art. 11 se codifican de la siguiente manera:

Tabla N° 3. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

CÓDIGO	GRUPO OCUPACIONAL
0.1	Servicios
0.2	Administrativo
0.3	Técnico
0.4	Pre-profesional
0.5	Profesional.

Fuente: Manual de Puestos del Municipio. LOSCCA

Art.14. Las clases de Puestos de la Estructura Ocupacional del Municipio se codifican de la siguiente manera:⁶¹

⁶¹ **Fuente:** Manual de Puestos del Municipio. LOSCCA Pág., 11 y 12

0.1	GRUPO OCUPACIONAL SERVICIOS
	0.1 Auxiliar de Servicios 1
	0.2 Auxiliar de Servicios 2
0.2	GRUPO OCUPACIONAL ADMINISTRATIVO
	0.1 Administrativo 1
	0.2 Administrativo 2
	0.3 Administrativo 3
0.3	GRUPO OCUPACIONAL TÉCNICO
	0.1 Técnico 1
	0.2 Técnico 2
0.4	GRUPO OCUPACIONAL PRE- PROFESIONAL
	0.1 Técnico 1
0.5	GRUPO OCUPACIONAL ADMINISTRATIVO
	0.1 Profesional 1
	0.2 Profesional 2
	0.3 Profesional 3
	0.4 Profesional 4
	0.5 Profesional 5

Fuente: Manual de Puestos del Municipio. LOSCCA

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Director de la UMSS
Supervisa a:	Jefes de Áreas de la UMSS.
Responde a:	Dirección Metropolitana de Salud.
Responsabilidad Principal:	Planificar, dirigir, controlar y evaluar los procesos de planificación, directrices, programación y formulación de proyectos organizacionales
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> Realiza la Planificación Estratégica. Realiza el plan de Actividades junto al Consejo Directivo de la UMSS. Coordina y realiza la planificación anual y de Presupuesto. Orienta y valida el Plan Operativo Anual. Establece directrices de acciones correctivas, y Planes de Mejora. Elabora Informes de los Resultados de la gestión de la UMSS. Determina Sistemas de Evaluación y Control Verifica y controla el cumplimiento de los acuerdos tomados en las reuniones de Revisión por la Dirección. 	
Requisitos Mínimos:	
Formación:	
Nivel de Instrucción:	Superior Cuarto Nivel
Título Requerido:	Master en Gerencia de Servicios de Salud
Área de Conocimiento:	Gerencia de Servicios de la Salud Pública
Experiencia:	
Tiempo de Experiencia:	3 años
Especificidad de la experiencia:	Gerencia de servicios de la salud.
Habilidades especialidades:	
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de Liderazgo Trabajo en Equipo y bajo presión Pensamiento Crítico 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento Continuo de la Calidad Pensamiento estratégico.

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe Administrativo Financiero	Área:	Jefatura Administrativa Financiera
Supervisa a:	Responsables de las Áreas Administrativa Financiera		
Responde a:	Director de la UMSS.		
Responsabilidad Principal:	Planificar, organizar, ejecutar y dirigir actividades de análisis, revisión y operación de proyectos, estudios profesionales, recopilación de la información especializada y preparación de informes para el Área Administrativa Financiera.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Participa en la propuesta de planes Operativos y Estratégicos de la UMSS. • Organiza el Área Administrativa Financiera. • Dirige actividades de fortalecimiento y mejora institucional, mediante la formulación de proyectos y programas factibles para el Área Administrativa Financiera de la UMSS. • Administra los suministros, insumos, bienes y servicios de tecnología de la UMSS. • Diseña políticas, normas, metodologías y procedimientos para el uso del Área Administrativa Financiera de la UMSS. • Coordina acciones conjuntas, en beneficio del Área Administrativa Financiera de la UMSS. • Crea modelos, técnicas y propone alternativas de solución en el Área Administrativa Financiera. • Asesora a las autoridades sobre la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos establecidos. • Programa Actividades de diagnóstico especializados que se apliquen en la UMSS. • Gestiona y controla el recurso humano y financiero de la UMSS • Participa, dirige y evalúa equipos de trabajo heterogéneos en el Área Administrativa Financiera de la UMSS 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Profesional Universitario.		
Título Requerido:	Ing. Finanzas, Auditoría.		
Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas y afines a la UMSS.		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Planificación, Proyectos, Presupuestos, Gestión de la Calidad		
Habilidades especialidades:			
• Alta capacidad de Negociación.	• Trabajo en Equipo.		
• Solución de conflictos.	• Liderazgo.		
• Alta capacidad de análisis	• Creatividad.		
• Pensamiento Estratégico			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe Administrativo	Área:	Gestión Administrativa
Supervisa a:	Responsables de las Áreas Administrativas		
Responde a:	Jefe Administrativo Financiero		
Responsabilidad Principal:	Administrar, dirigir, ejecutar y controlar actividades de análisis y operación de proyectos, estudios profesionales, recopilación de la información especializada y preparación de informes para el Área Administrativa de la UMSS.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el plan Anual de Adquisiciones y de Mantenimiento de Equipo, Vehículos e Infraestructura • Administra la Provisión de bienes, servicios, suministros, materiales, medicinas e insumos médicos y hospitalarios. • Propone actividades de fortalecimiento y mejora institucional mediante la aplicación de proyectos. • Coordina acciones conjuntas, en beneficio del Área Administrativa de la UMSS. • Participa en charlas, conferencias, y otros eventos de capacitación especializados que orientan a la difusión de objetivos y resultados alcanzados para el Área Administrativa de la UMSS. • Programa modelos y técnicas para la ejecución de objetivos administrativos. • Ejecuta actividades de diagnóstico para desarrollar procedimientos administrativos en la UMSS. • Supervisa los trabajos de las obras de construcción contratadas en toda el Área Administrativa. • Participa, dirige y evalúa equipos de trabajo heterogéneos en el Área Administrativa de la UMSS. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título Profesional Universitario.		
Título Requerido:	Ing. Comercial.		
Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Finanzas y afines a la UMSS		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Planificación, proyectos, administración y Gestión de la Calidad.		
Habilidades especialidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Capacidad de Negociación 		<ul style="list-style-type: none"> • Alta Capacidad de Análisis y síntesis. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para relacionarse 		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo 	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Responsable de Adquisiciones.	Área:	Proveeduría
Supervisa a:		
Responde a:	Jefe Administrativo		
Responsabilidad Principal:	Emitir, ejecutar y recopilar informes de carácter técnico y administrativo sobre petitorios, permisos, adquisiciones y apoyar en la mejora de procesos, trámites y procedimientos del área Administrativa.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa análisis y propone mejoras para la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones. • Recibe y organiza los pedidos para la Compra • Emite informes sobre permisos, pedidos, adquisiciones, trámites y otros de carácter técnico o Administrativo. • Realiza visitas, reuniones de trabajo con objeto de recopilar información técnica. • Presta asesoría especializada al personal interno y al usuario de los servicios sobre trámites adquisiciones y procedimientos. • Ejecuta el Plan anual de Adquisiciones. • Efectúa registros, comprobaciones, liquidaciones, cálculos y demás procesos de tratamiento de datos e información especializada de carácter administrativo y técnico. • Recopila, selecciona, clasifica, resume y valida la información. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título de técnico o tecnólogo /establecido por la Ley Superior	Título Requerido:	Lic. en Administración
Área de Conocimiento	Adquisiciones, Manejo con proveedores, cotizaciones. Trámite, procedimientos y normas		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años	Especificidad de la experiencia:	Adquisiciones, Cotizaciones, Manejo con Proveedores.
Habilidades especialidades:			
• Liderazgo y toma de decisiones	• Trabajo en equipo.		
• Prolijidad	• Negociación de Conflictos		
• Cordialidad	• Pro actividad		
• Comunicación efectiva			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Responsable de Bodega	Área:	Administración de Activos y Bienes Consumo.
Supervisa a:		
Responde a:	Jefe Administrativo		
Responsabilidad Principal:	Apoyar, abastecer controlar y evaluar en la realización de actividades de carácter técnico administrativo sobre trámites, procedimientos, solicitudes, informes, y mejora del área de bodega de la UMSS.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Efectúa análisis y propone mejoras para la elaboración del Plan Anual de Bodega. • Administra los bienes, suministros, materiales existentes en bodega. • Programa la Actualización de Existencias de Bodega. • Realiza Ajuste de Inventario de Activos Fijos y bienes de Consumo • Realiza cierre de bodega • Abastece a cada una de las áreas los correspondientes pedidos de compras • Recopila de datos e información sobre solicitudes, herramientas, expropiaciones y otras de carácter técnico y administrativo • Apoya en la realización del diagnóstico de procesos y procedimientos de bodega. • Apoya en el análisis de proyectos, trámites y procedimientos orientados al mejoramiento continuo para su área. • Evalúa y controla los bienes de bodega. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título de técnico o tecnólogo /establecido por la Ley Superior	Título Requerido:	Lic. en Administración
Área de Conocimiento:	Trámites, procedimientos y normas, Inventarios, Control de Activos fijos y Bienes de Consumo.		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años	Especificidad de la experiencia:	Administración de Activos Fijos y Bienes de Consumo Provisión de Suministros, Materiales, Equipos y Herramientas
Habilidades especialidades:			
• Cordialidad		• Comunicación efectiva	
• Liderazgo y toma de decisiones		• Facilidad para relacionarse.	
• Trabajo en equipo		• Pro actividad.	

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Responsable de Mantenimiento	Área:	Mantenimiento
Supervisa a:	Técnicos en Mantenimiento.		
Responde a:	Jefe Administrativo		
Responsabilidad Principal:	Organizar ejecutar y controlar actividades de análisis, revisión y operación de proyectos, estudios profesionales, recopilación de la información especializada y preparación de informes para el Área de Mantenimiento e inherentes a su cargo.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el plan Trimestral de Mantenimiento Preventivo y Correctivo • Aplica modelos, políticas y procedimientos adaptándolas a las diferentes situaciones para su área. • Organiza y ejecuta las acciones inherentes a su cargo. • Participa en charlas, conferencias, y otros eventos de capacitación especializados que orientan a la difusión de objetivos y resultados alcanzados para el área de mantenimiento. • Establece proceso de mantenimiento preventivo correctivo, que facilite resolver los problemas técnicos presentados en las dependencias hospitalarias • Ejecuta acciones de fortalecimiento y mejora institucional, mediante la formulación de proyectos y programas factibles de Mantenimiento preventivo y correctivo de la UMSS. • Realiza la reparación del bien y elabora un Informe Técnico de Reparación • Detecta bienes que necesiten mantenimiento preventivo y correctivo. • Propone indicadores de Gestión que permita evaluar el grado de satisfacción de en el área de mantenimiento. • Elabora informes sobre la atención y resultados de los trámites de mantenimiento. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título profesional universitario.		
Título Requerido:	Arquitecto o Ingeniero Civil		
Área de Conocimiento:	Arquitectura, Mantenimiento, Infraestructura.		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Mantenimiento de Equipos, Vehículos e Infraestructura.		
Habilidades especialidades:			
• Capacidad de Negociación.	• Pensamiento analítico.		
• Solución de conflictos.	• Altos niveles de liderazgo.		
• Capacidad de análisis.	• Planificación Estratégica.		

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Presupuestos	Área:	Financiera
Supervisa a:	Contador y Tesorero		
Responde a:	Jefe Administrativo Financiero		
Responsabilidad Principal:	Organizar, ejecutar, controlar y evaluar actividades de presupuestos, de análisis, revisión y operación de proyectos, estudios profesionales, recopilación de la información especializada y preparación de informes.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras para la elaboración del Plan Operativo Anual. • Organiza y ejecuta las acciones inherentes a su cargo. • Aplica modelos, políticas y procedimientos adaptándolas a las diferentes situaciones financieras. • Participa en charlas, conferencias, y otros eventos de capacitación especializados en presupuesto que orientan a la difusión de objetivos y resultados alcanzados para la UMSS. • Elabora cédulas presupuestarias, cajas, reformas presupuestarias con los respectivos respaldos. • Participa y sugiere mejoras en la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos referidos al presupuesto. • Ejecuta acciones de fortalecimiento y mejora institucional, mediante la formulación de proyectos y programas factibles en el área de presupuestos. • Ejecuta los recursos por Áreas. • Propone indicadores de Gestión que permita evaluar el grado de satisfacción del área financiera. • Elabora informes sobre la atención y resultados de los trámites de presupuesto. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título profesional universitario.		
Título Requerido:	Ing. En Finanzas, Auditoría		
Área de Conocimiento:	Presupuestos, Contabilidad, Planificación y afines al cargo.		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Planificación de Actividades, presupuesto proyectos, Gestión de Calidad.		
Habilidades especialidades:			
• Altos niveles de liderazgo.	• Pensamiento analítico.		
• Solución de conflictos.	• Proactivo		
• Capacidad de análisis.	• Trabajo en equipo		
• Planificación Estratégica.			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Contabilidad	Área:	Contabilidad
Supervisa a:	Contadores		
Responde a:	Jefe Administrativo Financiero		
Responsabilidad Principal:	Programar, dirigir y ejecutar actividades de análisis y operación de proyectos en relación a las actividades contables, estudios profesionales, recopilación de la información especializada en y preparación de informes		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras para la elaboración del Plan Operativo Anual. • Propone actividades de fortalecimiento y mejora institucional mediante la aplicación de proyectos. • Elabora Estados financieros. • Ingresa al programa As400 información contable. • Coordina acciones conjuntas, en beneficio del Área de Contabilidad. • Calcula y declara obligaciones tributarias. • Participa en charlas, conferencias, y otros eventos de capacitación especializados que orientan a las actividades de Contabilidad. • Programa la ejecución de los modelos y técnicas para la ejecución de objetivos financieros. • Ejecuta actividades de diagnóstico para desarrollar procedimientos que se ejecute en la UMSS. • Participa, dirige y evalúa equipos de trabajo heterogéneos. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título profesional universitario.		
Título Requerido:	Dra. En Auditoria. Ing. en Finanzas		
Área de Conocimiento:	Contabilidad, Administración, Finanzas y Auditoria		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Planificación, Proyectos, Estados Financieros, Conciliación Bancaria, Gestión de la Calidad y afines a la UMSS.		
Habilidades especialidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Alta Capacidad de Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Capacidad de Análisis y síntesis • Administración del tiempo. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para relacionarse y comunicarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo 		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Contador	Área:	Contabilidad
Supervisa a:		
Responde a:	Jefe de Contabilidad		
Responsabilidad Principal:	Ejecutar y Controlar actividades contables de análisis, revisión y operación de conformidad a la ley, a fin de cumplir con los objetivos y estrategias del POA.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en la elaboración del Plan Operativo Anual. • Aplica modelos, políticas y procedimientos adaptándolas a las diferentes situaciones contables. • Ingresa al programa AS400 información contable de conformidad establecido en la ley • Elabora asientos contables, arqueos de cajas, Balances Financieros con los respectivos respaldos. • Participa y sugiere mejoras en la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos referidos a su cargo. • Elabora informes financieros a las debidas unidades de gestión. • Ejecuta y controla actividades de diagnóstico con el objeto de proponer mejoras en los procesos y procedimientos de las actividades contables. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Superior.		
Título Requerido:	Contador Público Autorizado.		
Área de Conocimiento:	Contabilidad, Administración Tributación y afines al cargo.		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Elaboración de Estados financieros, arqueos de caja, facturación, conciliaciones bancarias, asientos contables, tributación.		
Habilidades especialidades:			
• Pensamiento analítico.		• Trabajo en equipo	
• Solución de conflictos.		• Proactivo.	
• Capacidad de análisis			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Tesorería	Área:	Tesorería
Supervisa a:		
Responde a:	Jefe Administrativo Financiero		
Responsabilidad Principal:	Organizar ejecutar y controlar actividades de tesorería como conciliaciones bancarias, flujos de caja, custodias, ingreso de valores y pagos.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Propone mejoras para la elaboración del Plan Operativo Anual. • Elabora la Conciliación Bancaria. • Propone indicadores de Gestión que permita evaluar el grado de satisfacción del área de tesorería • Participa en charlas, conferencias, y otros eventos de capacitación especializados que orientan a las actividades de tesorería. • Realiza Registro Contable • Estructura el Flujo de Caja • Determina el Plan de Pago • Recibe y revisa Garantías Renovadas • Elabora informes sobre la atención y resultados de los trámites de Tesorería. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título profesional universitario		
Título Requerido:	Ing. Comercial.		
Área de Conocimiento:	Presupuestos. Administración, Contabilidad, Tesorería		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Tesorería, Pagos, Custodia de Garantías, Flujos de Caja		
Habilidades especialidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Proactivo 		
<ul style="list-style-type: none"> • Solución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo 		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis. 			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Recursos Humanos	Área:	RR.HH
Supervisa a:	Responsables de RR.HH.		
Responde a:	Director de la UMSS.		
Responsabilidad Principal:	Programar, dirigir, ejecutar y controlar actividades de análisis y operación de proyectos, estudios profesionales, recopilación de la información especializada para el personal de la UMSS.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza la Planificación de Capacitación de Recursos Humanos • Solicita Personal y establece requerimientos específicos • Realiza la administración del personal de la UMSS. • Participa en charlas, conferencias, y otros eventos de capacitación especializados que orientan a la difusión de objetivos y resultados alcanzados para la UMSS. • Coordina acciones conjuntas, en beneficio del personal y de la UMSS. • Programa la ejecución de los modelos y técnicas para la ejecución de objetivos a su puesto. • Ejecuta los procesos de control, bienestar y salud ocupacional establecidos dentro del esquema de Gestión del Talento Humano. • Ejecuta actividades de diagnóstico para desarrollar procedimientos en la UMSS. • Participa en la formulación y ejecución de capacitación del personal de la UMSS. • Evalúa y Controla el Desempeño de Personal. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
	Nivel de Instrucción:	Título profesional universitario.	
	Título Requerido:	Psicología Industrial. Administración de Personal.	
	Área de Conocimiento:	Administración del RR.HH.	
Experiencia:			
	Tiempo de Experiencia:	3 años	
	Especificidad de la experiencia:	Planificación, Proyectos , Capacitación de personal, Inducción, reclutamiento y selección y evaluación del desempeño	
Habilidades especialidades:			
• Capacidad de Negociación		• Alta Capacidad de Análisis y síntesis.	
• Liderazgo		• Habilidad para relacionarse y comunicarse	
• Trabajo en Equipo			

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Jefe de Sistemas	Área:	Sistemas
Supervisa a:	Técnico 1 en Sistemas		
Responde a:	Jefe Administrativo Financiero		
Responsabilidad Principal:	Organizar, ejecutar, dirigir y controlar informes de carácter técnico, administrativo, y de sistemas sobre petitorios, usos y aplicación de software y apoyar en la mejora de procesos, trámites y procedimientos de sistemas.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el plan de Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software • Administra todos los recursos informáticos de la UMSS. • Efectúa y coordina el mantenimiento preventivo y correctivo al equipamiento informático • Realiza visitas, reuniones de trabajo con objeto de recopilar información técnica y administrativa. • Participa en la concepción e implementación del Sistema Integrado de Gestión de Salud • Brinda soporte técnico a los usuarios de los sistemas de información y herramientas de escritorio en la UMSS • Actualiza y opera bases de datos estadísticos o documentales de carácter técnico. • Efectúa análisis, cálculos y estudios de los procedimientos y tecnologías en sistemas que se apliquen en la UMSS. • Recopila, selecciona, clasifica, resume y valida la información. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título profesional universitario.		
Título Requerido:	Ing. en Sistemas		
Área de Conocimiento:	Sistemas, Programación, Tecnología en Sistemas		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Administración de los Sistemas de la UMSS.		
Habilidades especialidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Negociación de Conflictos 		
<ul style="list-style-type: none"> • Prolijidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad 		
<ul style="list-style-type: none"> • Cordialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva 		

PERFIL DEL PUESTO			
Cargo:	Técnico en Sistemas	Área:	Sistemas
Supervisa a:		
Responde a:	Jefe de Sistemas		
Responsabilidad Principal:	Ejecutar, dirigir y controlar la realización de actividades de carácter técnico, administrativo y de sistemas sobre trámites, procedimientos, solicitudes, informes, y mejora del área de Sistemas de la UMSS.		
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoya en la realización del plan de Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software • Apoya en la Administración de los recursos informáticos de la UMSS. • Presta asesoría especializada al personal interno de los servicios sobre técnicos y procedimientos de sistemas. • Brinda soporte técnico a los usuarios de los sistemas de información y herramientas de escritorio en la UMSS • Apoya en el estudio de proyectos, trámites y procedimientos orientados al mejoramiento continuo. • Efectúa análisis, cálculos y estudios de los procedimientos y tecnologías en sistemas que se apliquen en la UMSS. 			
Requisitos Mínimos:			
Formación:			
Nivel de Instrucción:	Título de técnico o tecnólogo /establecido por la Ley Superior	Título Requerido:	Lic. en Sistemas.
Área de Conocimiento:	Analista en Sistemas. Programación.		
Experiencia:			
Tiempo de Experiencia:	3 años		
Especificidad de la experiencia:	Analista en Sistemas y programación		
Habilidades especialidades:			
• Prolijidad	• Comunicación efectiva		
• Cordialidad	• Facilidad para relacionarse.		
• Liderazgo y toma de decisiones	• Trabajo en equipo		

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS

El desarrollo de la presente investigación permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

7.1 Conclusiones.

Capítulo I

- El Área de Gestión Administrativa Financiera es un pilar importante para la Unidad Municipal de Salud Sur, pues, es aquella que gestiona y controla al personal y a los recursos financieros, establece objetivos y estrategias, administra los suministros, insumos, bienes y servicios de tecnología y asigna los debidos recursos para cada una de las áreas, respetando y cumpliendo las normas y leyes que le rigen, por lo que merece llevar adelante un estudio debido para su mejoramiento.
- De acuerdo al análisis realizado en el Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS, se estableció el diagrama de Causa y Efecto que muestra la baja eficiencia en los procedimientos de la Gestión, el incumplimiento de las actividades de control, el reducido personal calificado (15), el generar demoras y discrepancias de los resultados, porque se deben reprocessar las actividades utilizando recursos innecesarios, actividades que no están bien definidas y otras que necesitan ser eliminadas porque no agregan valor, lo que ha generado disconformidades, retrasos y deslices en las actividades a realizar.
- La investigación se fundamentó en la necesidad de mejorar los procesos en más del 50% tanto en la eficiencia en el tiempo como eficiencia en costo, y dar un cambio considerado para el Área Administrativa Financiera de la UMSS, lo que permite llegar a la expresión de una realidad cultural, que genere condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo, implica generar valor al trabajo con una amplia visión hacia la innovación, productividad y excelente calidad bajo las necesidades tanto del cliente interno como externo.

- Los servicios de la Unidad Municipal de Salud Sur, presenta en un gráfico estadístico orientado a la producción del primer trimestre del año 2008 con respecto al informe de avances del POA, donde, Consulta Externa concentra la mayor participación de servicios brindados con un 39% equivalente a 14.606 servicios brindados, a diferencia de trabajo social que concentra la menor participación de servicios brindados con 1% equivalente a 227 servicios brindados. Cabe destacar como mayor movimiento de servicios brindados dentro de la Unidad Municipal de salud Sur es Consulta Externa.
- Al centrarse en el estudio de mejoramiento de procesos le es útil al Área Administrativa Financiera, porque, permite a la Unidad predecir y controlar el cambio, porque ayuda a aumentar la capacidad de la Gestión Administrativa Financiera para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles, ayuda a desarrollar un sistema completo de evaluación para las respectivas áreas y ayuda suministra un método para preparar al Área a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Capítulo II

- Dentro del Análisis Externo del macro ambiente se estableció que el creciente interés en la población, en especial en la salud sexual y reproductiva muestra que los índices de fallecimientos infantiles disminuyeron en el país en los últimos 20 años, pues, para la UMSS, representa un una oportunidad alta en más del 80%, para que en el futuro se trabaje con miras a mejorar la salud en cada uno de los pacientes (mujeres embarazadas) que acuden al servicio de salud que le proporciona la Unidad.
- El factor Tecnológico es una herramienta necesaria en el ámbito laboral para el Área Administrativa Financiera de la UMSS, representa significativamente un 90% para el rendimiento de la Unidad, ya que permite resolver los problemas relacionados con el calor en el entorno de las computadoras, el planificar, diseñar e implementar sistemas de control tanto para los médicos, pacientes y personal de la Unidad.

- Para el Análisis del Micro ambiente se determinó, que por medio de la encuesta realizada al cliente, que el 96% del tiempo de respuesta a los requerimientos y servicios que le proporciona el Área de Gestión Administrativa Financiera es medianamente rápido (dos semanas) y demorado (más de 15 días), esto constituye una amenaza de impacto alto.
- Dentro del Análisis del Micro ambiente, el 37% de los encuestados considera demorado (10 días o más) el tiempo desde que le solicitan la pro forma hasta que le notifican la adjudicación del producto, esto constituye una amenaza de impacto medio para los proveedores como para el Área Administrativa Financiera.
- Dentro del Análisis Interno, como dato relevante de las encuestas realizadas para el Área Administrativa Financiera de la UMSS, se determinó que el personal conoce y se aplica los principios y valores del Área de Gestión Administrativa Financiera como alternativas de selección en un 88%, lo cual constituye una fortaleza alto impacto para la Unidad Municipal de Salud Sur.
- En el Análisis Interno es de suma importancia saber que el 84 % del personal encuestado determinó que la realización de sus actividades dentro de la distribución de su espacio físico lo labora con dificultad y mucha dificultad y esto representa una debilidad de impacto alto para el Área Administrativa Financiera de la UMSS.

Capítulo III.

- Con el propósito de Diseñar una propuesta de Direccionamiento Estratégico se definió y se estableció los principios y valores determinantes para el Área Administrativa Financiera de la UMSS por medio de la Matriz Axiológica y la relación existente con los diferentes actores internos y externos de la UMSS.
- Se determinó gracias al Direccionamiento Estratégico la Visión, Misión, objetivos y políticas generales, como también las estrategias a seguir en las diferentes actividades para desarrollar el Plan Operativo Anual y su respectivo Mapa Estratégico desde el año 2009 hasta el año 2013 para el Área Administrativa Financiera de la UMSS.

Capítulo IV.

- Se estableció el Análisis y levantamiento de Procesos para el Área Administrativa Financiera de la UMSS, por medio de la herramienta de la Cadena de Valor, el cual, ayuda a identificar formas de generar más beneficio para el cliente y con ello obtener ventaja competitiva para el mejoramiento de las actividades, con un enfoque de eficiencia y eficacia en las actividades de cada una de las áreas respectivas.
- Así también se elaboró la herramienta IDEFO que proporcionó un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos del Área Administrativa Financiera, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo cómo los procesos interactúan unos con otros mediante flujos de información permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.
- Tomando como referencia el procesos de Presupuestación de Necesidades, se determinó, que la situación actual en la realización de actividades del mismo es preocupante, ya que no agregan valor en un tiempo considerado del 14070 minutos, con una eficiencia reducida de tiempo del 2.29% y una eficiencia del costo del 0.90% representado en un costo de no agregar valor de \$12075.19 dólares.
- Las novedades encontradas en el análisis y levantamiento de los procesos seleccionados en la situación actual son: la falta de Coordinación y Comunicación entre las diferentes Áreas (Administrativa Financiera de la UMSS) con el Director de la UMSS, la inadecuada elaboración del POA en las diferentes Áreas analizadas, y una mala estructuración de los requerimientos, el no reflejar las pro formas con la política de la Unidad y no se aprueba el presupuesto solicitado, la falta de colaboración de personal, pedidos de datos incorrectos, materiales en mal estado y la demora en la entrega de documentos y productos sin movimiento en las diferentes Áreas analizadas.
- El promedio porcentual actual de los procesos seleccionados y analizados en eficiencia del tiempo es del 23.22 % y en eficiencia del costo es del 24.45%, tomando como referencia una deficiencia tanto en el tiempo y el costo de los procesos del Área Administrativa Financiera.

Capítulo V.

- Los principales cambios que se ha propuesto para el mejoramiento de procesos seleccionados son resultados satisfactorios que reflejan el cambio en el Área Administrativa Financiera de la UMSS de acuerdo a cada uno de sus procesos y su debida aplicación.
- El Mejoramiento de Procesos para el Área Administrativa Financiera propone un incremento notorio en los niveles de eficiencia tanto en tiempo, como en costo con un beneficio esperado a obtener en ahorro en los tiempos incurridos y los costos del personal, para lo cual el ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a 1273.119 minutos con un costo de \$234460.43.
- Los principales cambios que hay que destacar luego del análisis comparativo de cada uno de los procesos y subprocesos seleccionados son: El proceso de Presupuestación de Necesidades, con un tiempo del ciclo de 14400 minutos como situación actual, en cambio, como situación propuesta el ciclo es de 645 minutos generando considerablemente una eficiencia del tiempo del 86.05% en comparación a un 2,29% de la situación actual, ahorrando satisfactoriamente \$ 11886.93.
- En base a la aplicación del mejoramiento de los procesos seleccionados se puede determinar que se obtuvo como resultado promedio en eficiencia del tiempo del 80.39% y eficiencia en costo del 82.35%, es decir, existe un incremento del 57.17% y 57.90% respectivamente con relación a la situación actual.

7.2 Recomendaciones.

- Aplicar el estudio de la tesis para toda el Área Administrativa Financiera de la UMSS, con el objetivo de mejorar los recursos financieros y humanos, por medio de capacitaciones a todo el personal.

- Ejecutar y Controlar el Plan de Actividades propuesta, con el propósito de tener una guía para el cumplimiento de Actividades, objetivos y estrategias a seguir en el Área Administrativa Financiera de la UMSS.
- Ejecutar y Controlar el Plan de Compras propuesta en períodos de ejecución cuatrimestralmente, con la finalidad de abastecer y mejorar los procesos de compra en cada una de las áreas respectivas.
- Se debe realizar continuamente estudios y aplicaciones en base al Diagnóstico Situacional propuesto, que ayuden a mejorar las relaciones entre las funciones de trabajo con el personal y permitan elaborar estrategias para el mejoramiento continuo del Área Administrativa Financiera de la UMSS.
- Implementar para cada una de las áreas las estrategias establecidas en el Análisis FODA propuesto, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y fortalezas que posee el Área Administrativa Financiera.
- Poner en práctica el Direccionamiento Estratégico propuesto en la tesis, que encamine a la Unidad a un Sistema de Mejoramiento de procesos, mejorando consecutivamente la calidad del servicio administrativo financiero.
- Fortalecer y aplicar los principios y valores en la UMSS, con la finalidad de cambiar la cultura organizacional y tener mejores relaciones con los grupos de referencia que se trabaja en el Área Administrativa Financiera.
- Se debe apoyar con recursos en la ejecución de proyectos que se desarrollan en la Unidad con la finalidad de reducir con la dependencia del Municipio y tener fondos propios para su realización respectiva en cada una de las áreas.
- Considerar la Cadena de Valor en el Área Administrativa Financiera de la UMSS para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para la Unidad.

- Aplicar la organización por procesos propuesto para racionalizar la distribución del trabajo y el uso de la información del Área de Gestión Administrativa financiera de la UMSS.
- Aplicar la herramienta IDEF-O con el propósito de de determinar fácilmente elementos que no agregan valor, o detectar limitaciones y cuellos de botella, es decir, definir cómo los procesos interactúan unos con otros mediante flujos de información permitiendo identificar actividades poco eficientes o redundantes.
- Aplicar las herramientas de Flujo-Diagramación y Hoja de Mejoramiento para cada uno de los procesos del Área Administrativa Financiera de la UMSS, con la finalidad de mejorar el tiempo establecido para cada una de sus actividades a realizar y para tener ahorros considerables y que los mismos puedan ser invertidos para la UMSS.
- Aplicar los factores de éxito e indicadores de Gestión para cada uno de los procesos con el propósito de medir el grado de cumplimiento, el tiempo, los recursos, el desempeño, la satisfacción y la mejoría de los procesos del Área Administrativa Financiera de la UMSS.
- Cabe destacar que con el ahorro total proveniente de la implementación de los procesos que asciende a 1273.119 minutos con un costo de \$234460.43, es una opción considerable para poder invertir en la implementación de proyectos que permita optimizar tiempo y recursos.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- Dra. Vélez Myriam Plan Estratégico UMSS 2006 – 2010” Pág. 3.
- Dr. H. J. Harrington. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Pág. 5. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
- Dr. H. J. Harrington Mejoramiento de los procesos de la empresa. The International Quality Advisor. Ernst & Young. San José, California. Pág. 17y18.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena.
- Enciclopedia Encarta 2000.
- Ing., Lincango Miguel Ángel, Apuntes de Ingeniería de Procesos año 2002, CD, pág. 21y 27.
- Ing. Naranjo Efraín Módulos de consultoría EPN, Apuntes de Ingeniería de Procesos año 2002, CD, pág.128.
- J.B. Roure. M. Moñino. M. A. Rodríguez – Bandal. La Gestión Estratégica de los Procesos. Metodología para la Mejora Permanente de los Procesos.
- Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- “Manual Orgánico Funcional de la UMSS” Pág. 51 2007.
- Manual de Puestos del Municipio. LOSCCA Pág., 11 y 12.
- Plan Quito SIGLO XXI - 2 estrategias de desarrollo del DMQ al 2025pág 28 y 40.
- Revista, Ekos. Economía y Negocios. Pág. 19.

PÁGINAS WEB

- http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html
- <http://asambleaconstituyente-ecuador.blogspot.com/PaúlVillavicencio>
- http://www.asambleaconstituyente.gov.ec/blogs/balerio_estacio/
- <http://www.aceb.org/1.press.htm>
- http://www.arroyito.net/cae/indice_calidad.htm
- <http://buenciudadano.myblog.it/>
- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>.
- www.definicion.org/objetivo-especifico.
- <http://www.definicion.org/politica/estrategia>
- <http://www.disaster.info.net/planeamiento/files/planes/Docs/pl-3.doc/pág 2- 3>

- [http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/fundam_ingenieria/GerenciaEstrategica.doc/pág 6,7y 9.](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/fundam_ingenieria/GerenciaEstrategica.doc/pág%206,7y%209)
- <http://wwwelnuevoherald.com> /Crece inflación en Ecuador / Dow Jones Newswires
- <http://www.elhoy.com>.
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrategico/
- <http://es.wikipedia.org/wiki/honestidad>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/responsabilidad>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/36/procesos.htm>
- <http://www.google.com>, <http://www.juntadeandalucia.es> /Historia de los hospitales.
- <http://www.indicadoreseconomicos.com>.
- <http://www.imacmexico.org>
- <http://www.ibm.com/> IBM – Servicios de Infraestructura – Ecuador. htm
- <http://www.jbg.org.ec/articulo>.
- <http://www.monografias.com/trabajos13/glosadm/glosadm.shtml>.
- <http://www.monografias.com>.
- <http://www.micrografx.com/spain/iGrafxIDEF0.htm>.
- <http://www.opsecu.org/>
- <http://www.portalquito.com.ec>.
- <http://peritocontador.wordpress.com/>
- <http://www.quito.gov> Información legal SILEC.
- <http://www.rfidecuador.com>.
- <http://www.saludreproductiva.com>.
- <http://www.sigef.gov.ec>.
- <http://www.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/>
- <http://www.ub.es/geocrit/b3w-129.htm>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/curso>.
- <http://www.virtual.unal.edu.co/curso>.
- webmaster@trolebus.gov.ec.
- http://www.wikilearning.com/monografias/trabajo_en_equipo.

ANEXOS.

Anexo N° 1. Factor Social. Desempleo. Índice de Mortalidad y Morbilidad

PRINCIPALES CAUSAS DE MORTALIDAD INFANTIL ECUADOR 2006							
LISTA INTERNACIONAL DETALLADA CIE 10						ODM 4	
N°	Código CIE-10	CAUSAS DE MORTALIDAD INFANTIL	SEXO		TOTAL	TASA x 1.000 nacidos vivos	%
			HOMBRES	MUJERES			
TOTAL DE DEFUNCIONES DE MENORES DE 1 AÑO			2.048	1.667	3.715	20,1*	100,0
1	P07	TRASTORNOS RELACIONADOS CON DURACION CORTA GESTACION Y CON BAJO PESO AL NACER NO CLASIFICADOS EN OTRA PARTE	306	229	535	2,9	14,4
2	J18	NEUMONIA. ORGANISMO NO ESPECIFICADO	202	144	346	1,9	9,3
3	P36	SEPSIS BACTERIANA RECIEN NACIDO	104	83	187	1,0	5,0
4	P22	DIFICULTAD RESPIRATORIA DEL RECIEN NACIDO	97	76	173	0,9	4,7
5	P24	SINDROMES DE ASPIRACION NEONATAL	88	84	172	0,9	4,6
6	P23	NEUMONIA CONGENITA	71	54	125	0,7	3,4
7	A09	DIARREA Y GASTROENTERITIS DE PRESUNTO ORIGEN INFECCIOSO	60	47	107	0,6	2,9
8	Q24	OTRAS MALFORMACIONES CONGENITAS DEL CORAZON	61	46	107	0,6	2,9
9	P39	OTRAS INFECCIONES ESPECIFICAS DEL PERIODO PERINATAL	54	42	96	0,5	2,6
10	Q89	OTRAS MALFORMACIONES CONGENITAS. NO CLASIFICADAS EN OTRA PARTE	59	35	94	0,5	2,5
11	P20	HIPOXIA INTRAUTERINA	48	30	78	0,4	2,1
12	J20	BRONQUITIS AGUDA	31	33	64	0,3	1,7
13	P28	OTROS PROBLEMAS RESPIRATORIOS DEL RECIEN NACIDO. ORIGINADOS EN EL PERIODO PERINATAL	34	28	62	0,3	1,7
14	E43	DESNUTRICION PROTEINOCALORICA SEVERA NO ESPECIFICADA	28	26	54	0,3	1,5
15	P29	TRASTORNOS CARDIOVASCULARES ORIGINADOS EN EL PERIODO PERINATAL	20	22	42	0,2	1,1
	R00-R99	SINTOMAS. SIGNOS Y HALLAZGOS ANORMALES CLINICOS Y DE LABORATORIO. NO CLASIFICADAS EN OTRA PARTE	187	160	347	1,9	9,3
		LAS DEMAS CAUSAS DE MORTALIDAD INFANTIL	598	528	1.126	6,1	30,3
TOTAL DE NACIDOS VIVOS					185.056		
Fuente: INEC, Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones. 2006							
* Tasa obtenida de fallecidos menores de 1 año registrados / nacidos vivos registrados en el año 2006							
** Tasa obtenida de fallecidos menores de 1 año registrados / nacidos vivos estimados (incluye inscripción tardía) 2006							
TOTAL DE NACIDOS VIVOS ESTIMADOS EN BASE A INSCRIPCIONES TARDIAS					317.527		
TASA ESTIMADA(Datos de ajuste anual)					11,7**		

Fuente: Comisión de Estadísticas de Salud - Estimaciones de Inscripción Tardía

Tabla N° 1. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

PRINCIPALES CAUSAS DE MUERTE MATERNA ECUADOR 2006

LISTA DETALLADA DE LA CIE-10

ORDEN	CODIGOCIE-10	CAUSAS DE MUERTE MATERNA	NÚMERO	%	TASA
		TOTAL DE MUERTES MATERNAS	135	100,0	73,0*
1	O15	ECLAMPSIA	29	21,5	15,7
2	O72	HEMORRAGIA POSTPARTO	16	11,9	8,6
3	O62	ANORMALIDADES DE LA DINAMICA DEL TRABAJO DE PARTO	10	7,4	5,4
4	O14	HIPERTENSION GESTACIONAL (INDUCIDA POR EL EMBARAZO) CON PROTEINURIA SIGNIFICATIVA	9	6,7	4,9
5	O36	ATENCION MATERNA POR OTROS PROBLEMAS FETALES CONOCIDOS O PRESUNTOS	8	5,9	4,3
6	O45	DESPRENDIMIENTO PREMATURO DE LA PLACENTA (ABRUPTIO PLACENTAE)	8	5,9	4,3
7	O73	RETENCION DE LA PLACENTA O DE LAS MEMBRANAS SIN HEMORRAGIA	7	5,2	3,8
8	O85	SEPSIS PUERPERAL	7	5,2	3,8
9	O71	OTRO TRAUMA OBSTETRICO	6	4,4	3,2
10	O99	OTRAS ENFERMEDADES MATERNAS CLASIFICABLES EN OTRA PARTE PERO QUE COMPLICAN EL EMBARAZO, EL PARTO Y EL PUERPERIO	6	4,4	3,2
11	O00	EMBARAZO ECTOPICO	5	3,7	2,7
12	O95	MUERTE OBSTETRICA DE CAUSA NO ESPECIFICADA	4	3,0	2,2
13	O90	COMPLICACIONES DEL PUERPERIO. NO CLASIFICADAS EN OTRA PARTE	3	2,2	1,6
14	O06	ABORTO NO ESPECIFICADO	3	2,2	1,6
15	O44	PLACENTA PREVIA	3	2,2	1,6
		RESTO DE CAUSA MATERNAS	11	8,1	5,9
		TOTAL DE NACIDOS VIVOS			185.056

Fuente: INEC, Anuario de Estadísticas Vitales: Nacimientos y Defunciones. 2006

* Tasa obtenida de defunciones maternas registradas / nacidos vivos registrados en el año 2006

** Tasa obtenida de defunciones maternas registradas / nacidos vivos estimados (incluye inscripción tardía) 2006

TOTAL DE NACIDOS VIVOS ESTIMADOS EN BASE A INSCRIPCIONES TARDIAS

317.527

RAZON ESTIMADA (Datos de ajuste anual)

42,52

Fuente: Comisión de Estadísticas de Salud - Estimaciones de Inscripción Tardía

Razón estimada por el Sistema de Vigilancia de Muerte Materna del MSP que registró 170 muertes:

53,54**

Tabla N° 2 Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

**DIEZ PRINCIPALES CAUSAS DE
MORBILIDAD GENERAL
POR EGRESOS HOSPITALARIOS 2005
(Lista detallada CIE 10)**

Nº Orden	Código CIE- 10	CAUSAS	NUMERO DE EGRESOS	%	TASA*
1	A09	Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso	31.144	3,9	23,6
2	O06	Aborto no especificado	26.923	3,3	20,4
3	J18	Neumonía, organismo no especificado	19.898	2,5	15,1
4	K80	Colelitiasis	17.319	2,2	13,1
5	K35	Apendicitis aguda	15.675	2,0	11,9
6	K40	Hernia inguinal	10.007	1,2	7,6
7	O41	Otros trastornos del líquido amniótico y de las membranas	9.895	1,2	7,5
8	O47	Falso trabajo de parto	9.686	1,2	7,3
9	S06	Traumatismo intracraneal	8.544	1,1	6,5
10	O33	Atención materna por desproporción conocida o presunta	7.959	1,0	6,0
	Cap. XVIII	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos y de laboratorio, NCOP	17.788	2,2	
		Las demás causas de morbilidad	474.869	59,1	
	O80	Parto único espontáneo	104.926	13,1	
	O82	Parto único por cesárea	47.740	5,9	
	O81, O83, O84	Otros partos	570	0,1	
TOTAL DE EGRESOS			802.943	100,0	
Población Estimada Año 2005**			13.215.089		

* Tasas por 10.000 habitantes

** Proyecciones de Población 2001 - 2010 INEC - CEPAL.

Fuente: INEC, Anuario de Camas y Egresos Hospitalarios 2005

Tabla Nº 3. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

**ESPERANZA DE VIDA AL NACER
ECUADOR 1985 - 2010**

PERIODOS QUINQUENALES	AMBOS SEXOS	HOMBRES	MUJERES
1985-1990	67,5	65,3	69,9
1990-1995	70,0	67,6	72,6
1995-2000	72,3	69,7	75,1
2000-2005	74,2	71,3	77,2
2005 - 2010	75,0	72,1	78,0

Fuente: Ecuador; proyecciones de población 1950-2025. INEC-CEPAL

Tabla Nº 4. Elaborado por: Miguel J. Martínez A.

Anexo N° 2. Micro ambiente. Encuesta al Cliente.

ENCUESTA AL CLIENTE

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA. UMSS

OBJETIVO. La presente encuesta tiene como finalidad conocer la opinión del cliente del Área de Gestión Administrativa Financiera de la Unidad Municipal de Salud Sur respecto al servicio que proporcionan sus empleados:

INSTRUCCIONES.

- Lea detenidamente las preguntas para que proporcione las respuestas más adecuadas.
- Llene los espacios en blanco marcando con una **x** dentro del cuadro.

1. El servicio que le proporciona el Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera:

a) Excelente b) Buena c) Mala

2. El tiempo de respuesta a los requerimientos que hace usted al Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera usted:

a) Rápido (dentro de un día)

b) Medianamente rápido (dentro de dos semanas)

c) Demorado (más de 15 días)

3. La confiabilidad y calidad de los datos o información proporcionado por el Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera:

a) Altamente confiable y oportuno

b) Medianamente confiable y medianamente oportuno

c) Ni confiable, ni oportuno

4. La asignación presupuestaria determinada para su unidad, la considera suficiente para desarrollar sus actividades normalmente:

a) Totalmente suficiente

b) Medianamente suficiente

c) Insuficiente

5. Considera usted necesario eliminar algunos pasos o procedimientos que se rigen al Área de Gestión Administrativa Financiera para optimizar el cumplimiento de sus actividades:

a) Totalmente necesario

b) Medianamente necesario

c) Innecesario

Anexo N° 3. Micro ambiente. Encuesta al Proveedor.

ENCUESTA AL PROVEEDOR

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA. UMSS

OBJETIVO. La presente encuesta tiene como propósito mejorar la relación del Área de Gestión Administrativa Financiera con sus proveedores, a fin de mejorar los estándares de calidad y eficiencia para satisfacer los requerimientos del cliente y de los proveedores.

INSTRUCCIONES

2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. Llene los espacios en blanco marcando con una **x** dentro del cuadro.

1. El tiempo de demora desde que le solicitan la pro forma hasta que le notifican la adjudicación es:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| a) Inmediata (2 días) | <input type="checkbox"/> |
| b) Mediato (5 días) | <input type="checkbox"/> |
| c) Demorado (10 días o más) | <input type="checkbox"/> |

2. Efectuada la adjudicación, el tiempo de entrega del bien o producto por parte de los proveedores es:

- | | |
|---|--------------------------|
| a) 2 días de efectuada la adjudicación | <input type="checkbox"/> |
| b) 5 días efectuada la adjudicación | <input type="checkbox"/> |
| c) 10 días o más de efectuada la adjudicación | <input type="checkbox"/> |

3. El tiempo de espera hasta que se efectivice su pago es:

- | | |
|---|--------------------------|
| a) Rápido (de 1 a 2 días) | <input type="checkbox"/> |
| b) Medianamente rápido (de 5 a 15 días) | <input type="checkbox"/> |
| c) Demorado (más de 15 días) | <input type="checkbox"/> |

4. Los pedidos y requerimientos de documentación que realiza el Área de Gestión Administrativa Financiera son devueltos por errores o falta de justificativos:

- | | | | | | |
|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| a) Siempre | <input type="checkbox"/> | b) Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> | c) Nunca | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|----------|--------------------------|

5. La información del Área de Gestión Administrativa Financiera que usted solicita es entregada:

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| a) Oportunamente | <input type="checkbox"/> |
| b) Demorada mente | <input type="checkbox"/> |
| c) No se entrega | <input type="checkbox"/> |

Anexo N° 4. Análisis Interno. Encuesta al Personal.

ENCUESTA AL PERSONAL

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA. UMSS

OBJETIVO. La presente encuesta tiene como propósito mejorar las actividades que realiza el Área de Gestión Administrativa Financiera con su personal.

INSTRUCCIONES

1. La encuesta es anónima para que UD. responda con toda confianza.
2. Lea detenidamente las preguntas para que nos proporcione las respuestas más adecuadas.
3. En la mayoría de preguntas debe responder marcando una X dentro del paréntesis.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

1.1. Planificación

1. Los principios y valores que usted aplica en el Área de Gestión Administrativa Financiera son:

- a) Honestidad
- b) Respeto
- c) Puntualidad
- d) Trabajo en equipo
- e) Solidaridad
- f) Responsabilidad

2. Conoce y aplica usted la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias del Área de Gestión Administrativa Financiera:

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) Desconoce

1.2. Organización

3. Conoce y aplica en su trabajo, el organigrama estructural, es decir, las funciones, atribuciones y responsabilidades de su cargo:

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) Desconoce

4. La distribución de espacio físico del Área de Gestión Administrativa Financiera, le permite realizar sus actividades en forma:

- a) Normal
- b) Con dificultades
- c) Con mucha dificultad

5. Los manuales e instructivos que dispone usted para su trabajo, los considera:

- a) Muy útiles y actualizados
- b) Medianamente útiles y medianamente actualizados
- c) No cuenta con manuales

6. Los procesos que tiene el Área de Gestión Administrativa Financiera, se encuentran:

- a) Totalmente documentados
- b) Medianamente documentados
- c) No están documentados

7. Los procesos que tiene el Área de Gestión Administrativa Financiera, los aplica:

- a) Totalmente
- b) Medianamente
- c) No los aplica

1.3. Dirección

1. El liderazgo que aplica su jefe lo considera:

- a) Autoritario b) Democrático c) Liberal

2. La motivación y compromiso que tiene usted con el Área de Gestión Administrativa Financiera, lo considera en grado:

- a) Alto b) Medio c) Bajo

3. La comunicación que usted mantiene con su Jefe y demás compañeros, la considera usted:

- a) Excelente b) Aceptable c) No tiene comunicación

4. La motivación que recibe de sus superiores la considera:

- a) Excelente
b) Buena
c) Mala

1.4. Control

1. Las actividades que usted realiza requieren de:

- a) Autocontrol
b) Control Esporádico (ocasional)
c) Control Permanente

2. Se aplica acciones de control preventivo para la Gestión Administrativa Financiera

- a) Siempre b) Ocasionalmente c) Nunca

1.5. Evaluación

3. La evaluación que se realiza a sus actividades, la considera:

- a) Justa
b) Medianamente justa
c) Injusta
d) No se realiza

CAPACIDAD FINANCIERA.

1. El presupuesto que tiene la Gestión Administrativa Financiera para su actividad lo considera.

- a) Muy apropiado
b) Medianamente apropiado
c) No es apropiado

2. La formulación presupuestaria que realiza la Gestión Administrativa Financiera, lo considera, que cubre los requerimientos de las diferentes Unidades del Hospital.:

- a) Totalmente b) Parcialmente c) Insuficientemente

2. El Sistema Financiero AS400, lo considera usted:

- a) Ágil y apropiado
b) Medianamente apropiado
c) No apropiado

1. Los pedidos para inclusión en el presupuesto tienen el debido respaldo documental:

- a) Totalmente b) Medianamente c) Incompleto

2. La evaluación y liquidación presupuestaria se realiza en forma:

- a) Oportuna b) Medianamente Oportuna c) Demorada

3. La contabilidad que lleva la Unidad Municipal de Salud Sur la considera :

- a) Confiable y oportuna
b) Medianamente confiable y medianamente oportuna
c) Ni confiable ni oportuna

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO.

1. La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:

- a) Totalmente b) Ocasionalmente c) Nunca lo aplica

2. Cuantos cursos de capacitación, relacionado directamente con su trabajo, recibe usted al año:

- a) Uno b) Dos c) Mas de dos

3. El volumen de trabajo que usted realiza en la jornada de trabajo normal, lo considera usted:

- a) Excesivo b) Aceptable c) Muy poco

4. La remuneración que usted percibe por su trabajo lo considera:

- a) Excelente b) Buena c) Muy baja

CAPACIDAD TECNOLÓGICA.

1. Los equipos y herramientas que utiliza usted en su trabajo lo considera:

- a) Muy útiles y modernas
b) Medianamente útiles
c) Útiles

2. El Sistema Informático SIGEF, lo considera usted:

- a) Ágil y apropiado
b) Medianamente apropiado
c) No apropiado

3. Un nuevo sistema informático que integre toda la información de la Gestión Administrativa Financiera, lo considera:

- a) Muy necesario y conveniente
b) Medianamente necesario
c) No es necesario

CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO (BODEGA).

1. El espacio para la ubicación de los equipos lo considera usted:

- a) Muy apropiado b) Medianamente apropiado c) Nada apropiado

2. La manipulación de los equipos y materiales cumplen con las normas de seguridad:

- a) Totalmente b) Medianamente c) No cumplen

3. La entrega de suministros de materiales, equipos y repuestos se realiza a los usuarios en forma:

- a) Oportuna b) Medianamente oportuna c) Demorada

CAPACIDAD DE ADQUISICIÓN.

1. El plan de compras los ejecuta:

- a) Totalmente b) Medianamente c) No tiene

2. Los productos que recibe de los proveedores tienen:

- a) Garantía Total b) Garantía Parcial c) No tiene Garantía

3. La calidad recibida de los productos son de:

- a) Excelente Calidad
b) Buena Calidad
c) Mala Calidad

CAPACIDAD DE MANTENIMIENTO.

1. El mantenimiento que se da a las instalaciones de la UMSS lo considera:

- a) Oportuno y eficiente
b) Medianamente oportuno
c) No se realiza

2. El mantenimiento que se da a los equipos médicos lo considera:

- a) Oportuno b) Escaso c) Desconoce

3. El mantenimiento que se da a los equipos de computación lo considera:

- a) Oportuno b) Escaso c) No se realiza mantenimiento

CAPACIDAD DE SERVICIO.

1. El número de unidades de transporte satisface las necesidades de la UMSS:

- a) Totalmente b) Medianamente c) No satisface

2. El mantenimiento que se da a las unidades de transporte de la UMSS es :

- a) Permanente b) Esporádica c) No se realiza

3. El servicio de limpieza que se realiza la considera:

- a) Excelente b) Buena c) Mala

4. Se siente conforme con la seguridad que le proporciona la UMSS:

- a) Totalmente conforme
b) Medianamente conforme
c) No esta conforme

CAPITULO I ANTECEDENTES.....	1
1. LA EMPRESA. UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD SUR (UMSS).	1
1.1 Reseña Histórica.	1
1.1.1 Ubicación de La Empresa.	2
1.2 Servicios.	3
1.3 Estadística.	5
1.4 Problemática del Área de Gestión Administrativa Financiera de la UMSS.	10
1.4.1 Definición del Problema.	10
1.4.2 Diagrama de Causa - Efecto (Ishikawa).	11
1.4.3 Organigrama de la Unidad.	14
1.5 MARCO TEÓRICO.	16
1.5.1 La Administración por Procesos.	16
1.5.2 La Cultura Organizacional.	16
1.6 Historia de los hospitales.	21
1.7 MARCO CONCEPTUAL.	25
CAPITULOII DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	31
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.	31
2.1.1 Macro Ambiente.	31
2.1.1.1 Factor Político – Legal.	31
2.1.1.2 Factor Económico.	33
2.1.1.3 Factor Social.	37
2.1.1.4 Factor Tecnológico.	39
2.1.2 Micro Ambiente.	40
2.1.2.1 Clientes o Usuarios, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.	40
2.1.2.2 Proveedores, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.	44
2.1.2.3 Competencia.	48
2.1.2.4 Normativa.	49
2.1.2.4.1 Instituciones de Control.	50
2.2 ANÁLISIS INTERNO.	52
2.2.1 Capacidad Administrativa, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.	52
2.2.2 Capacidad Financiera Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.	62

2.2.3	Capacidad de Talento Humano, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.....	66
2.2.4	Capacidad Tecnológica, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.....	69
2.2.5	Capacidad de Almacenamiento (Bodega), Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.....	71
2.2.6	Capacidad de Adquisición, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.....	73
2.2.7	Capacidad de Mantenimiento, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.....	75
2.2.8	Capacidad de Servicio, Preguntas, Tabulaciones, Gráficos e interpretaciones.....	77
2.3	Análisis FODA.....	80
2.3.1	Matriz de Impacto Externa.....	80
2.3.2	Matriz de Impacto Interna.....	80
2.3.3	Matriz de Aprovechabilidad.....	82
2.3.4	Matriz de Vulnerabilidad.....	83
2.3.5	Hoja de Trabajo FODA.....	84
2.3.6	Matriz de Estrategias FODA.....	85
2.3.7	Matriz de Estrategias FODA.....	86
2.3.8	Síntesis de Estrategias FODA.....	87

CAPITULO III PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

	PARA EL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA.....	90
3.1	Matriz Axiológica.....	90
3.1.1	Principios.....	90
3.1.2	Valores.....	90
3.1.3	Grupos de Referencia.....	91
3.2	MISIÓN.....	95
3.3	VISIÓN.....	96
3.4	Objetivos: General y Específicos de la UMSS.....	97
3.4.1	Objetivo General.....	97
3.4.2	Objetivo Específico.....	98
3.4.2.1	De Crecimiento.....	98

3.4.2.2	De mantenimiento.....	99
3.4.2.3	De Disminución.....	100
3.5	Políticas.....	100
3.5.1	Política general.....	101
3.5.2	Políticas por Áreas.....	101
3.5.2.1	Políticas Generales.....	101
3.5.2.2	Políticas de Salud.....	101
3.5.2.3	Políticas de Personal.....	101
3.5.2.4	Política de Presupuesto.....	102
3.5.2.5	Políticas de Institucionalidad.....	102
3.5.2.7	Políticas de Tecnología.....	103
3.5.2.8	Políticas de Compra.....	103
3.5.2.9	Políticas de Seguridad.....	104
3.6	Estrategias.....	104
3.6.1	Plan Operativo y Presupuesto (2009).....	104
3.6.2	Mapa Estratégico 2009 – 2013.....	105

CAPÍTULO IV LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS 110

4.1	Cadena de Valor y Diagrama de Calidad del Área Administrativa Financiera.....	110
4.2	Diagrama IDEF –O.....	113
4.3	Inventario de Procesos por Áreas y Sub. Áreas.....	114
4.4	Selección de Procesos.....	117
4.4.1	Preguntas Claves.....	117
4.4.2	Mapa de Procesos Seleccionados.....	119
4.5	Hoja de Costos.....	120
4.5.1	Hoja de Costos de Operación.....	120
4.5.2	Del Personal (por Cargos).....	121
4.6	Levantamiento y Análisis de los Procesos Seleccionados.....	122
4.6.1	Diagrama de Procesos y Simbología.....	122
4.6.2	Levantamiento y Análisis de cada Proceso.....	123
Proceso:	Planificación de Actividades.....	124
Proceso:	Presupuestación de Necesidades.....	125
Proceso:	Consolidación del Plan Anual de Adquisiciones.....	126

Proceso: Compras	127
Proceso: Mantenimiento.....	128
Proceso: Ejecución Presupuestaria.....	129
Proceso: Reforma Presupuestaria.....	130
Proceso: Remuneraciones.....	131
Proceso: Capacitación y Entrenamiento.....	132
Proceso: Administración de Redes y Sistemas.....	133
Proceso: Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software.....	134
4.6.3 Informes de Novedades Encontradas.....	135
Análisis del proceso: Planificación de Actividades (Operativa).....	135
Análisis del proceso: Presupuestación de Necesidades.....	136
Análisis del subproceso: Consolidación del Plan Anual de Adquisiciones.....	137
Análisis del subproceso: Compras.....	138
Análisis del subproceso: Mantenimiento.....	139
Análisis del subproceso: Ejecución Presupuestaria.....	140
Análisis del subproceso: Reforma Presupuestaria.....	141
Análisis del subproceso: Remuneraciones	142
Análisis del subproceso: Capacitación y Entrenamiento.....	143
Análisis del subproceso: Administración de Redes y Sistemas	144
Análisis del subproceso: Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software	145
4.6.4 Matriz de Análisis Resumida.....	146
4.6.5 Novedades Generales detectadas en los subprocesos Seleccionados.....	147
CAPÍTULO V PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS.....	148
5.1 Diseño de Herramientas de Mejoramiento de Procesos.....	148
5.1.1 Flujo diagramación y Hoja ISO.....	148
5.1.2 ISO.....	149
5.1.3 Hoja ISO.....	150
5.2 Hoja de Mejoramiento	151
Proceso: Planificación de Actividades.....	153
Proceso: Presupuestación de Necesidades.....	158
Proceso: Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones.....	161
Proceso: Compras.....	164
Proceso: Mantenimiento de Maquinaria, equipos, Vehículos e Infraestructura.....	167

Proceso: Reforma Presupuestaria.....	172
Proceso: Ejecución Presupuestaria.....	175
Proceso: Remuneraciones.....	179
Proceso: Capacitación y Entrenamiento.....	182
Proceso: Administración de Redes y Sistemas.....	186
Proceso: Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software.....	189
5.3 Cuadros Comparativos de Herramientas Analizadas.....	191
5.4 Matriz de Análisis Comparativo.....	203
5.5 Beneficio Esperado.....	203
CAPÍTULO VI PROPUESTA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA EL	
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS.....	204
6.1 Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo.....	204
6.1 Factores de Éxito.....	206
6.2 Indicadores de Gestión.....	206
6.3 Organigrama Estructural del Área Administrativa Financiera de la UMSS.....	210
6.4.1 Organigrama Estructural del Área Administrativa Financiera de Personal.....	211
6.5 Diseño de la Organización por Procesos del Área Administrativa Financiera de la UMSS.....	212
6.6 Asignación de Responsabilidades por Áreas.....	213
6.7 Desempeño o Especificaciones por Cargo.....	215
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA	
ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA UMSS.....	229
7.1 Conclusiones.....	229
7.2 Recomendaciones.....	233
BIBLIOGRAFÍA.....	236
LIBROS.....	236
PÁGINAS WEB.....	236
ANEXOS.....	238
Anexo N° 1. Factor Social. Desempleo. Índice de Mortalidad y Morbilidad.....	238
Anexo N° 2. Micro ambiente. Encuesta al Cliente.....	240
Anexo N° 3. Micro ambiente. Encuesta al Proveedor.....	242
Anexo N° 4. Análisis Interno. Encuesta al Personal.....	243

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO		PÁG.
CAPÍTULO I.		
GRAFICO N° 1	Ubicación de La Empresa	2
GRAFICO N° 2	UMSS. Producción trimestral 2008.	8
GRAFICO N° 3	Informe Trimestral. Consulta Externa.	9
GRAFICO N° 4	Diagrama de Causa - Efecto (Ishikawa).	11
GRAFICO N° 5	Estructura de la Unidad Municipal de Salud Sur	14
GRAFICO N° 6	Historia de los Hospitales	21
CAPÍTULO II.		
Grafico N° 1	Evolución de la inflación y los incrementos salariales	34
Grafico N° 2	Evolución de la inflación y los incrementos salariales	34
Grafico N° 3	Tasa de Interés	35
Grafico N° 4	Indicadores económicos al final del período	36
Grafico N° 5	Tasa de interés nacionales	36
GRAFICO N° 6	Matriz de Impacto Externa	80
GRAFICO N° 7	Matriz de Impacto Externa	81
GRAFICO N° 8	Matriz de Aprovechabilidad	82
GRAFICO N° 9	Matriz de Vulnerabilidad	83
GRAFICO N° 10	Hoja de Trabajo FODA	84
CONTENIDO		PÁG.
GRAFICO N° 11	MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	85
GRAFICO N° 12	MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA	86
CAPÍTULO III.		
GRAFICO N° 1	Matriz Axiológica	91
GRAFICO N° 2	Mapa Estratégico.	109
CAPÍTULO IV.		
GRÁFICO N° 1	Cadena de Valor y Diagrama de Calidad del Área Administrativa Financiera de la UMSS.	112
Grafico N° 2	Diagrama IDEF –O	115
Gráfico N° 3	Mapa de Procesos Seleccionados	119
CAPÍTULO V.		
GRAFICO N° 1	Planificación de Actividades en Tiempo y Costo	191
GRAFICO N° 2	Planificación de Actividades, Eficiencia en Tiempo y Costo	191
GRAFICO N° 3	Presupuestación de Necesidades en Tiempo y Costo	192
GRAFICO N° 4	Presupuestación de Necesidades, Eficiencia en T. y C.	192
GRAFICO N° 5	Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones en T. y C.	193
GRAFICO N° 6	Elaboración del Plan Anual de Adquisiciones, Eficiencia en T.yC	193
GRAFICO N° 7	Compras en Tiempo y Costo	194
GRAFICO N° 8	Compras, Eficiencia en Tiempo y Costo	194
GRAFICO N° 9	Mantenimiento en Tiempo y Costo	195
GRAFICO N° 10	Mantenimiento, Eficiencia en Tiempo y Costo	195

GRAFICO N° 11	Reforma Presupuestaria en Tiempo y Costo	196
GRAFICO N° 12	Reforma Presupuestaria, Eficiencia en Tiempo y Costo	196
GRAFICO N° 13	Ejecución Presupuestaria en Tiempo y Costo	197
GRAFICO N° 14	Ejecución Presupuestaria, Eficiencia en Tiempo y Costo	197
GRAFICO N° 15	Remuneraciones en Tiempo y Costo	198
GRAFICO N° 16	Remuneraciones, Eficiencia en Tiempo y Costo	198
GRAFICO N° 17	Capacitación y Entrenamiento en Tiempo y Costo	199
GRAFICO N° 18	Capacitación y Entrenamiento, Eficiencia en Tiempo y Costo	199
GRAFICO N° 19	Administración de Redes y Sistemas en Tiempo y Costo	200
GRAFICO N° 20	Administración de Redes y Sistemas, Eficiencia en T. y C.	200
GRAFICO N° 21	Mantenimiento Preventivo de Hardware y Software en T. y C.	201
GRAFICO N° 22	Mantenimiento Preventivo de H. y S., Eficiencia en T. y C	201
CAPÍTULO V.		
GRAFICO N° 1	Cadena de Valor en base al Proceso Administrativo	205
GRAFICO N° 2	Organigrama Estructural del Área Administrativa Financiera	210
GRAFICO N° 3	Organigrama Estructural de Personal	211
GRAFICO N° 4	Diseño de la Organización por Procesos	212

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

CONTENIDO	PÁG
CAPÍTULO I.	
CUADRO ESTADÍSTICO N° 1 (UMSS) Informes Avances POA	5
CUADRO ESTADÍSTICO N° 2 (UMSS) Informe de Producción Consulta Externa	9
CUADRO ESTADÍSTICO N° 3 Clasificación de los Hospitales.	24
CAPÍTULO III.	
Tabla N° 1 Plan Operativo y Presupuesto (2009)	106
CAPÍTULO IV.	
Tabla N° 1 Inventario de Procesos	117
Tabla N° 2 Selección de Procesos	119
Tabla N° 3 Hoja de Costos de Operación	120
Tabla N° 4 Hoja de Costos de Personal	121
Tabla N° 5 Diagrama de Procesos y Simbología	122
Tabla N° 6. Diagrama de Levantamiento y Análisis	123
Tabla N° 7 Matriz de Análisis Resumida	146
CAPÍTULO V.	
Tabla N° 1 Simbología para Flujo diagramación	149
Tabla N° 2 Flujo diagramación y Hoja ISO.	151
Tabla N° 3 Hoja de Mejoramiento	152
Tabla N° 4 Formato POA	156

Tabla N° 5	Proforma Presupuestaria Año 2009	159
Tabla N° 6.	Plan Anual de Adquisiciones	162
Tabla N° 7	Solicitud de Adquisiciones Bienes de Consumo	165
Tabla N° 8	Solicitud de Mantenimiento de Bienes y/o Inmuebles	170
Tabla N° 9	Presupuesto Codificado	173
Tabla N° 10	Programa de Ejecución (Compromisos)	176
Tabla N° 11	Programa de Ejecución (Devengado)	177
Tabla N° 12	Formato de Remuneraciones	180
Tabla N° 13	Formulario de Capacitación	184
Tabla N° 14	Reporte de Servicios	187
Tabla N° 15	Matriz de Análisis Comparativa	202
CAPÍTULO VI.		
Tabla N° 1	Factores de Éxito	206
Tabla N° 2	Indicadores de Gestión	209
Tabla N° 3	Clases de Puestos	215
ANEXOS		
Tabla N° 1	Principales Causas de Mortalidad Infantil	238
Tabla N° 2	Principales Causas de Muerte Materna	239
Tabla N° 3	Morbilidad General	240
Tabla N° 4	Esperanza de Vida al Nacer	240